

STRATEGI BISNIS UMKM DARI PASAR LURING KE DARING



Sumitro
Bambang Agus Pramuka
Agus Suroso



STRATEGI BISNIS UMKM DARI PASAR LURING KE DARING

Sumitro

Bambang Agus Pramuka

Agus Suroso

UU No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Strategi Bisnis UMKM Dari Pasar Luring Ke Daring

Cetakan Pertama, Oktober 2017

Hak cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Penulis:

Sumitro

Bambang Agus Pramuka

Agus Sroso

Editor :

Suliyanto

Hari Adi Pramono

Sri Murni Setyawati

Siti Nurhayati

Ratno Purnomo

Desain Cover dan Isi:

Tim Diya Media Group

Proofreader:

Doktor Ilmu Manajemen (DIM) UNSOED

Diterbitkan dan dicetak Oleh:

CV. Diya Media Group

ISBN: 978-602-60633-6-6

1 jil., x + 132.hlm., 16 × 24 cm

Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun, baik cetak, photoprint, microfilm dan sebagainya.

Ucapan Terima Kasih

Kami ingin menyampaikan penghargaan yang tulus kepada beberapa orang atas dukungan mereka yang tak kenal lelah. Tanpa pemahaman, dorongan dan kemurahan hati mereka, mungkin buku kami yang kedua ini tidak akan pernah selesai. Pertama, kami mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Suliyanto, SE, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman atas arahannya dalam menemukan topik ini dan kepercayaannya yang terus menerus dalam penyelesaian buku ini. Kami juga mengucapkan kasih kepada Bapak Dr. Pramono Hari Hadi, MS, Ibu Dra. Sri Murni Setyawati, MM., Ph.D, Ibu Prof. Dr. Siti Nurhayati, MS. dan Bapak Dr. Ratno Purnomo, SE., M.Si., atas saran dan masukannya dalam setiap proses penyelesaian buku ini. Selanjutnya, kami juga mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Kepada Bapak Prof. Dian Armanto, M.Pd., MA., M.Sc., Ph.D., selaku Koordinator Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, Kepada Bapak Dr. Achmad Iqbal, M.Si., selaku Rektor Universitas Jenderal Soedirman, Kepada Bapak Dr. Amarullah Nasution selaku Ketua Yayasan Universitas Labuhan Batu dan Kepada Bapak Sudi Suryadi, S.Kom., M.Kom., selaku Direktur AMIK Labuhan Batu. Kedua, Rasa terima kasih saya yang tak terhingga kami ucapkan kepada Orang tua kami, Istri dan Anak-anak Kami, Kakak dan Adik-adik kami serta saudara-saudara kami yang telah tabah dan sabar mendampingi kami, kepada rekan-rekan DIM UNSOED, sahabat-sahabat Dosen di Universitas Jenderal Soedirman dan

Universitas Labuhan Batu, serta sahabat-sahabat kami; dimanapun berada yang tidak kami sebutkan satu persatu, serta kepada semua pihak yang telah membantu untuk mendoakan dan mendorong penyelesaian pekerjaan ini.

Sumitro Sarkum
Bambang Agus Pramuka
Agus Suroso

Abstrak

Buku ini merupakan hasil studi empirik dari berbagai jenis bisnis UMKM di Indonesia dan Kabupaten Banyumas-Jawa Tengah tahun 2016. Dalam buku ini lebih banyak menerangkan secara ilmiah tentang penelitian terhadap perusahaan mikro, kecil dan menengah di dua sistem pemasaran yaitu luring ke daring. Buku ini menjelaskan sebuah model baru strategi pemasaran UMKM dalam memasuki dan menghadapi persaingan yang kompetitif. Tujuannya menjelaskan secara empiris sebuah strategi Bisnis UMKM dari pasar luring ke daring.

Penelitian mengambil fenomena bisnis UMKM digital di Indonesia. Kuesioner pertama disebarakan sebanyak 300 melalui email dan media sosial pada UMKM Daring di Indonesia dan sebanyak 378 sampel di Kabupaten Banyumas, Pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling dengan pendekatan Random sampling yang kemudian di analisis menggunakan software persamaan struktural (SEM).

Hasil penelitian membenarkan kesenjangan penelitian sebelumnya bahwa kemampuan dinamis, keterlibatan aktor dan kinerja menunjukkan masih ada kontradiksi antara hasil penelitian. Selain itu, masih ada fenomena gap pada peningkatan kinerja bisnis di UMKM pada kedua sistem pemasaran luring dan daring. Meskipun demikian, kemampuan pengetahuan pasar pada UMKM positif untuk meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengintegrasian rantai pasokan ke dalam keterikatan dapat menjawab permasalahan peran fungsi pemasaran

yang menghubungkan pemasaran dan operasional. Ketiga unsur keterikatan multi aktor juga signifikan terhadap konsep keterikatan pemasaran yang dinamis.

Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih	v
Abstrak	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	x
Bagian I - Pendahuluan	1
A. Permasalahan UMKM	1
B. Perumusan Masalah pada UMKM	6
Bagian II - Perkembangan dan Pengembangan Teori	7
A. Perkembangan Teori	7
B. Pengembangan Teoritikal	49
C. Dimensionalisasi	76
Bagian III - Studi Empiris Strategi Bisnis UMKM	79
A. Studi Empiris pada UMKM di Indonesia	80
B. Studi Empiris pada UMKM di Kabupaten Banyumas	83
Bagian IV - Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi	85
A. Kesimpulan	85
B. Implikasi	87
C. Rekomendasi	89
Daftar Pustaka	91
Daftar Lampiran	129

Daftar Tabel

Tabel 1. Tipe Bisnis UMKM di Indonesia.....129
Tabel 2. Tipe Bisnis UMKM di Kabupaten Banyumas131

Daftar Gambar

Gambar 1. Hasil Studi Empiris pada UMKM di Indonesia..... 130
Gambar 2. Hasil Studi Empiris pada UMKM di Kabupaten Banyumas... 132

Pendahuluan

A. Permasalahan UMKM

Permasalahan yang dialami pelaku usaha kecil dan menengah di Indonesia tergolong unik, Awaluddin (2015) mengemukakan dari pendapat para pelaku UKM yang sukses menyatakan bahwa faktor pengetahuan sesungguhnya menjadi persoalan utama. Pengetahuan merupakan kunci strategi pemasaran bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk memasuki, memahami dan memanfaatkan pasar dalam meraih tempat di hati pelanggan. Pengetahuan pasar merupakan sumber keunggulan kompetitif dan konsep yang dapat diukur pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009). Mengintegrasikan pengetahuan pasar ke dalam kemampuan pemasaran dapat membantu perusahaan berkembang (Bruni & Verona, 2009). Untuk melaksanakan dan mengembangkan tujuan tersebut diperlukan reputasi dalam mendesain sistem pengetahuan pasar (Yan Chen, Ho, & Kim, 2010). Agar menghasilkan pengetahuan pasar yang berkualitas tinggi dan dapat dijadikan sebagai jembatan perantara, maka dibutuhkan dukungan teknologi informasi untuk memberikan pembelajaran dalam menangkap sinyal dari penyedia pengetahuan (Jooryang, Jai-Yeol, & Kil-Soo, 2010; Z. P. Zhang & Sundaresan, 2010). Studi J. Hou & Chien (2010) yang mengeksplorasi dampak kompetensi pengelolaan pengetahuan pasar terhadap kinerja melalui “kemampuan dinamis” menemukan hubungan yang positif antara

kemampuan dinamis, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kinerja bisnis. Diperlukan peran serta para manager menengah dalam proses perencanaan untuk mengidentifikasi potensi bisnis dan rantai pasokan yang relevan sehingga menjadi informasi dalam mengambil keputusan strategi pemasaran (Darkow, 2014).

Penelitian tentang kemampuan pemasaran dinamis menurut Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad (2014) masih jarang yang menganalisis efek dari kemampuan pemasaran dinamis pada variabel strategis perusahaan, seperti kinerja atau (berkelanjutan) keunggulan kompetitif. Sedangkan pada pasar global yang dinamis, peran fungsi internal dan eksternal perusahaan sangat dibutuhkan dalam proses penciptaan nilai produk agar sulit ditiru oleh pesaing sebagai keunggulan kompetitif (S. M. Lee, Olson, & Trimi, 2012). Kemampuan yang berbeda dari kualitas sumber daya dan karakteristik nilai yang melekat pada produk yang berkinerja tinggi merupakan tujuan perusahaan untuk menumbuhkembangkan pangsa pasar yang sudah ada dan memenangkan persaingan. (Zacca, Dayan, & Ahrens, 2015). Menurut Hollebeek, Srivastava, & Chen (2016), di pasar yang berkembang pesat saat ini, kelincahan organisasi dalam menanggapi (atau idealnya, menyiasati) perubahan trend berbasis keterikatan pelanggan adalah kunci untuk kesuksesan kompetitif (Lusch, Vargo, & Tanniru, 2010). Storbacka, Brodie, Böhmman, Maglio, & Nenonen (2016) menerangkan bahwa gerakan microfoundation (mis. D. J. Teece, Pisano, & Shuen, 1997) akhir-akhir ini menjadi minat para peneliti sebagai aliran utama dalam manajemen strategis. Namun, faktor-faktor seperti kemampuan dinamis, atau modal sosial, rutinitas yang terkait dengan tingkat kinerja perusahaan terlihat kurang dalam daya penjelasannya dan “macro constructs and causal claims often stood on shaky grounds”. Storbacka et al. (2016) mendefinisikan keterikatan aktor sebagai disposisi yang sama dengan aktor untuk keterikatan, dan aktivitas keterikatan dalam proses integrasi interaktif sumber daya dalam ekosistem layanan.

Sementara dalam penelitian manajemen strategis berdasarkan *microfoundation*, nilai *co-creation* dipandang dalam konteks ekosistem layanan yang melibatkan peran keterikatan aktor. Hal tersebut mengindikasikan adanya kebutuhan untuk menjelajahi keterikatan tidak hanya sebagai keterikatan pelanggan tetapi juga keterikatan aktor lainnya seperti dari pemasok, produsen, pengecer, dan penyedia (Chandler & Lusch (2015). Menurut Finsterwalder (2016) untuk memahami dan membangun keterikatan multi-aktor membutuhkan penggunaan pengukuran item dan skala yang sesuai untuk menilai tingkat keterikatan masing-masing aktor dalam fokus interaksi, baik terhadap pelaku atau benda lainnya, misalnya sumber daya, atau keduanya sebagai fokus kegiatan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Menurut Frow, Nenonen, Payne, & Storbacka (2015) manfaat penciptaan yang berkelanjutan meliputi; meningkatkan keterikatan karyawan integrasi rantai pasokan yang lebih baik. Sedangkan dari perspektif pelanggan, interaksi dengan sebuah perusahaan memungkinkan penciptaan yang berkelanjutan dari pengalaman konsumsi; meningkatkan pengalaman merek pelanggan dan penghargaan penguatan hubungan. Sedangkan Grönroos & Helle (2012) berpendapat bahwa keterikatan bisnis didirikan pada perhitungan manfaat yang dapat saling dibuat dan Marcos-cuevas, Nätti, Palo, & Baumann (2016) menyatakan bahwa praktek penciptaan berkelanjutan dan kemampuan diperkuat oleh tujuan akhir bersama secara luas dalam pikiran (yaitu tujuan) dan keterikatan terus menerus dalam memperluas ruang lingkup dan sifat usaha kolaboratif (yaitu keterikatan) untuk menciptakan nilai dalam lingkup bersama dimana para pelaku yang terlibat mengoperasikan dari waktu ke waktu (yaitu berkelanjutan).

Dapat diartikan bahwa keterikatan dan keberlanjutan adalah tentang kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan karyawan, rantai pasok dan pelanggan (A. F. Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Karagouni & Protogerou, 2016). Dengan demikian

keterikatan dan keberlanjutan adalah tentang sebuah hubungan dalam menciptakan nilai bersama.

Dalam pandangan Ranjan & Read (2016), hubungan diartikan sebagai Keterlibatan; Jaringan; Laggeng Bertukar; Keterikatan; Interdependensi; Kolaborasi dan hal tersebut adalah sebuah hubungan bersama, timbal balik, dan proses berulang yang merupakan dasar dari hubungan antara pelanggan dan objek dalam lingkungan komunikasi aktif dan/atau keterikatan. Keterkaitan tersebut diperkuat oleh Karagouni & Protogerou (2016) yang menyatakan bahwa penelitian baik di perspektif kemampuan dinamis dan penciptaan nilai yang berkelanjutan, sama-sama menyoroti peran kemampuan yang memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk terikat dalam kegiatan penciptaan nilai. Sedangkan kemampuan dinamis dapat dianggap sebagai fasilitator dalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan. Sementara pada penelitian peran kemampuan dalam pandangan microfoundation yang dilakukan Pérez-Cabañero, Cruz-Ros, & González-Cruz (2015) menjelaskan bahwa kemampuan pemasaran, merupakan strategi bagian dari kemampuan dinamis yang tertanam dalam proses manajemen bisnis (Fang & Zou, 2009).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa penelitian pemasaran tentang strategi bisnis memiliki keterkaitan hubungan dengan keterikatan internal dan eksternal sebagai proses keunggulan kompetitif. Sedangkan fenomena Bisnis UMKM saat ini, selain faktor pengetahuan pembelajaran pemasaran daring dan UMKM juga dihadapkan pada ketidakmampuan mengintegrasikan pemasaran dari sistem luring ke daring. Persaingan bisnis yang semakin kompetitif maka semakin terbuka peluang dan ancaman yang timbul. Polmasari (2016) memberitakan dalam *possore.com* bahwa fenomena perkembangan pangsa pasar digital commerce atau e-Commerce pada saat ini sejalan dengan program dan kegiatan pemerintah dalam mendorong UKM, khususnya yang berorientasi ekspor

untuk tumbuh berkembang. Hasil riset Asosiasi E-commerce Indonesia (idEA), Google Indonesia, dan Taylor Nelson Sofres memperlihatkan bahwa pada tahun 2013 nilai pasar e-commerce Indonesia mencapai USD 8 miliar (Rp. 94,5 triliun). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Jumlah UMKM di Indonesia tahun 2013 berjumlah 57.895.721 unit (99,99%), menyumbang untuk PDB (harga konstan) sebesar 1.536.918,8 Milyar (57,56%) dan menyerap tenaga kerja sebanyak 114.144.082 orang (96,99%) (Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012 - 2013, 2013). Sementara dalam laporan Wardhana (2016) berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah hingga tahun 2013, ada 55 sampai 56 juta UKM di Indonesia dan baru sekitar 75 ribu sampai 100 ribu yang memiliki website (situs). Begitu juga dengan laporan Deloitte (2015) yang menyatakan bahwa 36 % UKM di Indonesia masih luring, 37% hanya memiliki kemampuan online yang sangat mendasar, 18% memiliki kemampuan daring menengah dan 9% memiliki kemampuan bisnis daring lanjutan dengan kemampuan e-commerce. Data tersebut jelas menegaskan akan vitalnya peran usaha kecil menengah di Indonesia dalam mewujudkan tujuan nasional untuk menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan standar hidup dan daya saing internasional, itulah sebabnya kebutuhan digital ini merupakan agenda penting bagi pemerintah Indonesia. Penggunaan teknologi digital dapat menaikkan pendapatan hingga 80 % atau 17 kali lebih mungkin untuk menjadi inovatif dan siap untuk berkompetitif di dunia internasional, dan satu setengah kali lebih mungkin untuk meningkatkan kesempatan kerja. Campur tangan pemerintah dalam peningkatan akses broadband untuk membantu UMKM menjadi bisnis digital sangatlah berpengaruh.

Gambaran fenomena industri digital di Indonesia merupakan fenomena bisnis pemasaran secara umum dari industri UMKM. Maka dari itu diperlukan pembelajaran dalam mengintegrasikan

bisnis pada sistem pemasaran daring dan pentingnya koordinasi dalam organisasi untuk membekali pengetahuan pasar UMKM sebagai dasar kemampuan agar tetap mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan pasar yang kompetitif.

B. Perumusan Masalah Pada UMKM

Berdasarkan fenomena bisnis yang terjadi maka diperlukan pengeksploasian yang menghubungkan kemampuan UMKM untuk memasuki pasar digital. Dengan demikian “Bagaimana membangun strategi pemasaran UMKM dalam sistem luring ke daring untuk meningkatkan kinerja bisnis”. Tujuannya untuk memberikan solusi strategi bagi UMKM dalam memasuki dan menjalankan pemasaran dari luring ke daring. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Bangunan strategi bisnis ini dirumuskan dari kajian dan analisis esensi peran langsung atau tidak langsung kemampuan UMKM dalam melibatkan karyawan, pelanggan dan rantai pasokan sebagai strategi pemasaran UMKM untuk mencapai dan mengelola keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pasar luring ke daring. Strategi bisnis dapat menjadi pedoman strategi pemasaran UMKM di Indonesia dalam melakukan kegiatan pemasaran dengan sistem luring ke daring dalam pasar dan persaingan yang cepat berubah. Hasil tersebut menjustifikasi pengembangan UMKM Goes Digital untuk bersaing dalam skala internasional dan menyumbangsih dasar kebijakan bagi pemerintah dalam mengembangkan UMKM digital.

Perkembangan dan Pengembangan Teori

A. Perkembangan Teori

Kemampuan untuk mendapatkan dan menghasilkan keuntungan yang pantas menjadi perhatian empiris dari para peneliti. Cho & Pucik (2005) menegaskan “Menurut RBV, hasil dari meniru keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, jarang terjadi, dan bukan daya jual dari sumber daya tak berwujud (Barney, 1991, 1997; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Studi ini menekankan, perusahaan harus memiliki sumber daya tertentu yang tidak berwujud sehingga pesaing tidak dapat menyalin atau membelinya dengan mudah. Perusahaan yang memiliki sumber daya tak berwujud dapat memperoleh keunggulan kompetitif dari pasar”.

Menurut Teece (2007) perusahaan membutuhkan kemampuan dinamis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan membentuk ekosistem yang mereka tempati. Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan dapat memperbaharui kompetensi untuk menanggapi kebutuhan perubahan pasar, mempelajari pengintegrasian, mengkonfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal melalui sumber daya perusahaan (D. J. Teece et al., 1997). Pendekatan kemampuan dinamis juga menyediakan sebuah kerangka kerja yang *koheren* untuk mengintegrasikan konsep yang sudah ada ke dalam pengetahuan empiris dan memfasilitasi apa yang telah direkomendasikan oleh pengambil keputusan (D. Teece

& Pisano, 2003), inilah yang dimaksud dari diskusi Newbert (2007) dan arah selanjutnya yang dikemukakan oleh Kraaijenbrink, Spender, & Groen (2010) sebelumnya.

Kerangka kemampuan dinamis disebutkan oleh Augier & Teece (2007) telah menyentuh “Penrose” sebagai salah satu pondasi utama intelektual untuk teori sumber daya modern berdasarkan strategi bisnis, teori rutinitas organisasi dan kemampuan menempatkan manajemen kewirausahaan dalam teori perusahaan multinasional sebagai kerangka kemampuan dinamis. Sentuhan *Penrose* membantu menjelaskan esensi bisnis perusahaan lolos dari jebakan ketiadaan laba, seperti yang jelaskan oleh Augier & Teece (2009) bahwa perusahaan terbentuk oleh produk dari sejarahnya sendiri dan manajer jangan terjebak oleh keputusan investasi yang mereka sebut dengan evolusi desain. Pada dasarnya, paradigma kemampuan dinamis melihat perusahaan sebagai inkubator dan *repositori* untuk mereplikasi aset khusus perusahaan seperti teknologi dan aset tidak berwujud lainnya yang memerlukan peran manajer dalam meningkatkan kinerja (Augier & Teece, 2009; D. J. Teece, 2010b). Kemampuan dinamis juga mampu untuk merasakan dan merebut berbagai bentuk peluang yang timbul. Dapat mempertahankan daya saing dengan cara meningkatkan, menggabungkan, melindungi, dan mengkonfigurasi ulang aset tidak berwujud dan berwujud (Wu, 2010). Perlu untuk dipahami bahwa kompetisi dinamis (*Schumpeter*) merupakan kompetisi yang ditimbulkan oleh produk dan proses inovasi dalam pasar kompetitif yang membawa ketidakadilan, persaingan harga dan anti kepercayaan terhadap produk dan perusahaan yang berimbas pada pembatalan pembelian oleh pelanggan (Gregory Sidak & Teece, 2009).

Untuk menghadapi hal tersebut, D. J. Teece (2010) berpendapat diperlukan model bisnis yang menggambarkan desain penciptaan nilai, pengiriman dan mekanisme pengambilan pekerjaan yang dapat memberikan nilai kepada pelanggan, membujuk

pelanggan untuk membayar nilai dan mengkonversi pembayaran tersebut menjadi keuntungan. Dan untuk tujuan praktis Leih, Linden, & Teece (2015) menyatakan bahwa kemampuan dinamis dapat diuraikan ke dalam tiga bagian kegiatan, yaitu peluang merasakan, menggunakannya, dan mengubah organisasi untuk melakukannya. Model bisnis inovasi, implementasi, dan pembaharuan adalah luaran utama dari masing-masing kegiatan tersebut dan menunjukkan bahwa kerangka kemampuan dinamis dapat lebih memahami peran model bisnis dalam kinerja jangka panjang dari bisnis perusahaan. Kerangka kemampuan dinamis menunjuk pentingnya kerjasama tingkat tinggi dalam internal yang didukung oleh budaya keterbukaan dan berbagi pengetahuan. Hal ini juga menunjukkan bahwa aktivitas seperti penginderaan dapat didukung oleh disentralisasi yang dikombinasikan dengan komunikasi internal yang luas. Sedangkan untuk model bisnis inovasi yang berbeda dalam manajemen yang berbeda memerlukan intervensi dari pimpinan yang berbeda agar model tersebut dapat dilaksanakan untuk mencapai kesuksesan (Foss & Stieglitz, 2015).

Dalam dunia nyata, D. J. Teece (2015) menyatakan peran manajer diperlukan untuk mengisi kewirausahaan dan peran kepemimpinan dalam menjelaskan alokasi sumber daya dan keanekaragaman antara perusahaan untuk peluang merasakan, mengembangkan dan menerapkan model bisnis yang layak, kemampuan membangun, dan membimbing organisasi lewat transformasi. Pemahaman tentang manajemen dan kemampuan kewirausahaan organisasi akan memberikan kontribusi untuk model ekonomi yang lebih realistis dan pemahaman yang lebih baik oleh para pembuat kebijakan dari dinamika industri sebagai persyaratan inovasi. Kajian teori kemampuan dinamis yang dilakukan Oliver (2016) pada sebuah perusahaan media di Inggris (BSkyB) menggambarkan pentingnya melibatkan evaluasi kritis dari kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dan mengubah sebuah perusahaan dari televisi berbasis langganan menjadi multi produk

dan perusahaan media multi platform; kajiannya menyimpulkan bahwa teori kemampuan dinamis memberikan kontribusi yang berharga untuk perdebatan tentang bagaimana perusahaan media dapat mempertahankan kinerja tingkat tinggi perusahaan dalam menanggapi kondisi perubahan pasar yang cepat.

Teori kemampuan dinamis juga memberikan pandangan yang tepat untuk digunakan dalam meneliti bagaimana perusahaan media beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat. Oleh karena demikian, pada pasar yang dinamis, perusahaan harus beradaptasi dan menyegarkan basis sumber daya mereka dalam rangka untuk mengembangkan kemampuan baru dan kompetensi yang akan memberikan keuntungan kompetitif berkelanjutan dari waktu ke waktu.

Bruni & Verona (2009) menekankan pentingnya kemampuan pemasaran berperan pada pengembangan produk baru perusahaan dan melibatkan proses dispersi pengetahuan, membangun jaringan sosial dan terintegrasi dengan proses lainnya. Sementara Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf (2009) berpendapat bahwasanya kemampuan pemasaran dinamis melibatkan proses pertukaran dengan para ahli eksternal untuk bertukar pengetahuan tentang apa yang terjadi dalam industri dan dengan pelanggan, serta proses lintas fungsional dalam perusahaan. Disaat yang sama Fang & Zou (2009) mengembangkan konseptualisasi *Dynamic Marketing Capabilities (MDCs)* untuk menyelidiki perkembangan dalam usaha patungan internasional (*International Joint Ventures=IJVs*) yang mengeksplorasi efeknya pada kinerja IJVs dan keunggulan kompetitif, menemukan adanya dukungan empiris untuk efek MDCs pada keunggulan kompetitif IJVs dan kinerja. Selain itu, MDCs ditemukan dipengaruhi oleh besarnya sumber daya IJV yang saling melengkapi dengan budaya dan struktur organisasi. Menurut Wang, Hu, & Hu (2013), di pasar yang berkembang, *Dynamic Marketing Capabilities (DMCs)* memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sinyal pasar yang penting, mengevaluasi

proses barang atau jasa, desain dan melaksanakan respon yang efektif terhadap perubahan pasar. Hasil penelitian mereka juga menunjukkan terjadi efek langsung pada kemampuan pemasaran yang dinamis dari orientasi pasar perusahaan, penggunaan teknologi informasi untuk mendukung manajemen hubungan pelanggan dan fungsi kemampuan infrastruktur teknologi informasi. Sedangkan Tan & Sousa (2015) mengemukakan bahwa prinsip teori kemampuan dinamis adalah kemampuan pemasaran yang merupakan faktor penting penentu pada keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja (Fang & Zou, 2009).

Kemampuan pemasaran dinamis memungkinkan perusahaan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan dan menanggapi tekanan kompetitif di pasar luar negeri, dengan tepat untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional termasuk pengembangan produk, harga, distribusi, dan komunikasi (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Griffith, Yalcinkaya, & Calantone, 2010). Kemampuan pemasaran dinamis sangat melekat dalam organisasi yang memiliki tingkat nilai lebih tinggi, langka, sulit untuk ditiru dan tak tergantikan.

Berkaitan dengan hal tersebut dan seiring dengan kemunculan media sosial sebagai alat pemasaran yang menjadi jembatan bagi perusahaan untuk mengkonvergensi pengelolaan hubungan dengan pelanggan ke mediasosial, merubah metrik penilaian menjadi mudah terdeteksi; pengevaluasian kinerja dari setiap elemen yang terlibat dalam informasi teknologi mendukung strategi pemasaran secara keseluruhan yang mempengaruhi keputusan, akuisisi dan retensi (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013). Keberhasilan perusahaan dalam memberdayakan pelanggan di jaringan sosial tergantung dari dan bagaimana pengalaman perusahaan merancang program media sosial yang memberikan nilai bagi pelanggan. Memberikan dukungan, perhatian dan meluangkan waktu dengan antusias terhadap perusahaan merupakan hal

yang sangat sulit untuk di raih dari pelanggan sebagai pengguna jaringan sosial. Perusahaan harus berkompetisi di area bisnis yang ekstrem untuk mengintegrasikan manajemen hubungan pelanggan di jaringan media sosial dalam rangka untuk mendapatkan dan mengembangkan data, karena pelanggan dan jaringan virtual sangat berpengaruh dalam mengemudikan percakapan (Baird & Parasnis, 2011). Oleh sebab itu, perlu dilakukan riset pemasaran dalam memahami ledakan penggunaan media sosial dan sebagai analisis pengkovergensian manajemen hubungan pelanggan ke dalam media sosial (Ang, 2011). Mengubah pandangan tradisional dari manajemen hubungan pelanggan dengan memasukkan teknologi media sosial sebagai bentuk baru dalam menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan merupakan pergeseran yang dramatis. Rishika, Kumar, Janakiraman, & Bezawada (2013) menyatakan diperlukan manajer untuk mengintegrasikan pengetahuan dari hubungan transaksi nasabah dengan partisipasi media sosial untuk melayani pelanggan dan menciptakan nilai bisnis yang berkelanjutan. Pengintegrasian pengetahuan memiliki umpan balik yang dapat diperoleh dari suasana hati, sikap dan perilaku pelanggan untuk membantu mendapatkan manfaat dari seluruh rantai nilai yang berdampak pada peramalan dan permintaan serta membentuk promosi (Woodcock, Green, & Starkey, 2011). Menurut Woodcock et al, (2011) bahwa pergeseran ini bagaikan permainan, semula hanya bermain *bowling*; dimana perusahaan hanya fokus pada pentargetan, namun seiring perkembangan permainan berubah menjadi permainan *pinball* yang membutuhkan umpan balik. Jika perusahaan dapat memaknai permainan ini dengan kepemilikan resiko yang melekat di kedua permainan; *pertama*, pada permainan *bowling*, manajer hanya dituntut untuk seberapa baik dalam membidik pelanggan walaupun terkadang bidikan tersebut meleset dari perkiraan; *kedua*, dalam permainan *pinball*, manajer bukan hanya melakukan pembidikan tetapi juga perlu mengantisipasi operan dari antara pelanggan untuk memenangkan permainan; seperti halnya pemasaran mulut ke mulut, manajemen

hubungan pelanggan, komunitas merek, optimasi mesin pencari, *viral marketing*, pemasaran gerilya, pemasaran berbasis acara dan pengisolasian media sosial. Kesemua hal tersebut memiliki keterkaitan dengan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan di dunia maya yang disebut dengan pemasaran internet atau *e-Marketing*.

Definisi *e-marketing* sendiri menurut Kotler, Brady, Goodman, & Hansen, (2009, p 864) adalah upaya perusahaan untuk memberitahukan pembeli, berkomunikasi, mempromosikan, dan menjual produk dan jasa melalui internet. Berbeda dengan definisi *e-marketing* yang diadopsi oleh eMA (e-Marketing association) yang termuat dalam artikel Eid & El-Gohary (2013) yaitu, Penggunaan data elektronik dan aplikasi untuk perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, distribusi dan harga dari ide-ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Jauh sebelumnya, para peneliti *e-Marketing* telah menegaskan adanya perbedaan dari hasil temuan seperti Barwise & Farley (2005) yang mengakui bahwa dampak dari *e-Marketing* kurang diperkirakan selama *booming-nya dotcom* di tahun 1990-an dan sekarang dampaknya signifikan. Dilanjutkan oleh Brodie, Winklhofer, Coviello, & Johnston (2007), yang mengkonfirmasi penelitian Barwise dan Farley yang mengklaim bahwa *e-Marketing* adalah "*starting to come of age*". Dengan melakukan penyelidikan pada daerah yang kurang diteliti oleh Barwise dan Farley, mereka menemukan bahwa telah terjadi peningkatan penetrasi *e-Marketing*. Temuan mereka juga menunjukkan bahwa adopsi *e-Marketing* secara positif terkait dengan kinerja dan memiliki kecenderungan keunggulan kompetitif. Sementara El-Gohary (2010) membedakan bidang *e-Marketing* ke dalam bidang *e-Business*, *e-Market*, *Electronic Commerce*, *Platform Electronic*, *Mobile Marketing* dan daerah penelitian lainnya yang masih banyak kesenjangan terutama di bidang kinerja *E-Marketing* dan adopsi *E-Marketing* di bisnis perusahaan kecil.

Ulasan Tsiotsoou & Vlachopoulou (2011) tentang implementasi *e-Marketing* menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan internet sebagai kendaraan utama untuk mengadopsi *e-Marketing* dalam mengembangkan efisiensi rantai nilai, mengurangi biaya, mendapatkan promosi positif pemasaran mulut ke mulut, meningkatkan pelanggan dan hubungan saluran serta memperoleh keunggulan kompetitif, secara empiris membuktikan bahwa penggunaan internet untuk kegiatan transaksional, seperti pemesanan, penjualan, dan pembayaran secara positif terkait dengan peningkatan kinerja bisnis dan telah diusulkan begitu penting internet untuk dieksploitasi secara mendalam. Temuan juga mengungkapkan bahwa orientasi pasar berkontribusi pada kinerja melalui mekanisme ganda yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk hubungan melalui *e-Marketing*. Lebih lanjut, Lahuerta Otero, Muñoz Gallego, & Pratt (2014), menawarkan empat pedoman bagi perusahaan yang ingin meningkatkan aliran pelanggan ke situs *Web* mereka. *Pertama*; untuk meningkatkan optimasi mesin pencari dengan menghubungkan dan kembali menghubungkan dari sebuah situs *web* perusahaan untuk situs-situs lain, menghubungkan dengan situs media sosial (misalnya *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*) dan termasuk blog di dalam situs. *Kedua*; memanfaatkan *infomediaries* atau *website* yang menyediakan tempat pasar virtual untuk perusahaan lain (misalnya *Tripadvisor*, *HomeAway.com*). *ketiga*; memberikan nilai kepada pelanggan dengan memastikan mereka mempertahankan *website* yang dirancang dengan baik, dan yang *keempat*; memanfaatkan link media sosial kembali ke website perusahaan dapat meningkatkan *Search Engine Optimization (SEO)*. Gajendra Sharma & Wang (2015) menambahkan bahwa kualitas informasi dan kualitas layanan online adalah penentu utama bagi kepuasan pengguna dan keberlanjutan teknologi *e-Commerce*.

Dari berbagai penjelasan dan temuan tersebut diatas sangat perlu untuk diketahui oleh perusahaan agar memahami pondasi dasar

dari media sosial sebagai strategi pemasaran sebagai upaya mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Constantinides (2014), media sosial telah mengubah struktur kekuasaan di pasar dengan munculnya generasi pelanggan baru yang kuat dan canggih, sulit untuk dipengaruhi, dirayu dan mempertahankannya. Constantinides juga menjelaskan bahwa alat strategi pemasaran menguraikan sifat, efek dan status dari media sosial sebagai agen pemberdayaan pelanggan. Sementara dalam laporan penelitian Stelzner (2015) pada penggunaan media sosial seperti *facebook*, *twitter*, *youtube*, *Linkedin*, *Google+*, *blog* dan lainnya sebagai alat strategi pemasaran masih didominasi oleh *facebook*. Begitu juga dengan Crager, Ayres, Nelson, Herndon, & Stay (2014, p. 235) yang menerangkan bahwa media sosial dapat menghubungkan orang-orang yang menggunakan alat digital seperti *facebook*. Menurut Carlota, Efthymios, & María-del-Carmen (2013) penggunaan media sosial sebagai bagian dari strategi pemasaran dengan tujuan pelanggan, memiliki manfaat yang jelas dalam meningkatkan hubungan pelanggan, komunikasi pasar, layanan purna jual dan mendapatkan informasi umpan balik dari pelanggan. Dengan demikian dapat dicerna tentang bagaimana menjalin hubungan sosial bisnis di jejaring sosial yang lebih cepat dan luas (Ellison, Steinfield, & Lampe, 2007; Chu, 2011).

Media sosial bertujuan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dalam sebuah sistem yang memiliki efek pada manajemen dan bisnis. Efek tersebut menimbulkan sebuah paradigma baru dalam manajemen hubungan pelanggan yang semula dilakukan dengan sistem luring berubah menjadi sistem daring. Dikarenakan adanya integrasi ke dalam jejaring sosial maka lahirlah paradigma baru yang disebut dengan manajemen hubungan sosial pelanggan; maka dari itu berbicara media sosial sama halnya dengan membicarakan manajemen hubungan sosial pelanggan, dimana kedua hal tersebut adalah tentang bagaimana menjalin hubungan di ranah publik (Askool & Nakata, 2011; Heidemann, Klier, & Probst, 2012).

Pada pelaksanaan manajemen hubungan pelanggan secara luring, pelanggan diminta untuk *men-download* aplikasi agar dapat melanjutkan transaksi melalui aplikasi yang disediakan kemudian melakukan proses pembelian langsung ke toko atau melalui telepon maupun fax. Tetapi terdapat perbedaan dengan proses e-CRM, dimana konsep internet dalam prosesnya sangat signifikan. Pelanggan tidak lagi menggunakan aplikasi maupun telepon untuk melakukan pembelian tetapi cukup dengan meng *e-mail*, dan hal ini dapat dilakukan melalui teknologi PDA (*Personal Digital Assistant*) maupun perangkat *mobile* seperti *smartphone*. Pelanggan juga tidak perlu mengunjungi fisik toko untuk melakukan pembelian tetapi cukup dengan mengunjungi toko daring melalui pencarian di situs atau melalui media sosial perusahaan. Perubahan-perubahan ini terjadi sejak kemunculan *e-commerce* sebagai era bisnis baru yang memberikan banyak peluang bisnis dan menantang bagi perusahaan untuk merubah sistem semula dan beralih ke sistem yang baru untuk keberlanjutan. Tantangan tersebut bukan berarti tidak memiliki resiko, jika saja para manajer tidak hati-hati dalam penerapannya. Menurut Pan & Lee (2003) terdapat tiga masalah yang muncul dan salah satunya akan terjadi; *pertama*, adanya fasilitas *vendor* yang kuat didalam kategori luasnya manajemen hubungan pelanggan terhadap penjualan, layanan, dan pemasaran. Manajemen hubungan pelanggan berkembang dengan vendor yang berbeda akan mengukir ceruk mereka sendiri dengan di lengkapi isolasi dari satu sama lain; *kedua*, upaya awal manajemen hubungan pelanggan terhambat oleh kurangnya satu tampilan dari pelanggan dan telah menghasilkan interaksi dilingkungan antara pelanggan yang terpisah dan tidak terkoordinasi. Banyaknya penawaran akan menghasilkan perbaikan taktis manajemen hubungan pelanggan; dan *ketiga*, kurangnya data tunggal *warehouse customer-centric* yang menyebabkan setiap penambahan poin lebih dari sentuhan pelanggan dapat memperburuk masalah. Untuk itu diperlukan perencanaan yang matang untuk peralihan pelaksanaan manajemen hubungan pelanggan dari sistem luring menuju

e-CRM dengan sistem daring. Pada tahap ini fokus yang paling berat dihadapi perusahaan adalah dalam penilaian pelaksanaan manajemen hubungan pelanggan pada nilai pelanggan, kepuasan, loyalitas dan retensi. Menurut Kim, Suh, & Hwang (2003), ada empat komponen evaluasi pelanggan terpusat dalam manajemen hubungan pelanggan *pertama*; nilai pelanggan seumur hidup dan loyalitas; *kedua*, kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi; *ketiga*, interaksi pelanggan; dan *keempat*, pengetahuan pelanggan, profil dan pemahaman. Komponen tersebut berakibat pada implementasi e-CRM pada bisnis di internet yang memerlukan perbaikan terus menerus berdasarkan penilaian dari perspektif pelanggan. Dari kedua pemahaman tersebut, maka diperlukan upaya yang komprehensif dari perusahaan untuk tetap eksis agar tidak mengalami kegagalan dalam pengintegrasian manajemen hubungan pelanggan dengan menggunakan teknologi internet.

Untuk memulai pemahaman tersebut dalam ruang lingkup organisasi, diperlukan sumbangsih dari perusahaan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang timbul berikut ini, mungkin dapat memberikan sebuah dasar pencarian jawaban untuk melangkah ke arah perbaikan terhadap implementasi e-CRM (Kimiloglu & Zarali, 2009).

Sosial CRM pertama kali dibahas lebih luas oleh Greenberg (2010), yang menemukan generasi pelanggan baru dengan kebutuhan transparansi dari perusahaan, keaslian dan interaksi. Pelanggan baru ini dinyatakan agresif dan cerdas dalam mempengaruhi. Sosial CRM merupakan pengembangan dari penggunaan teknologi dalam manajemen hubungan pelanggan yang semula dikemukakan oleh Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman (2005). Beberapa penelitian tentang sosial CRM menjelaskan bahwa sosial CRM bertujuan pada kinerja hubungan pelanggan (Maklan & Knox, 2009; Keramati, Mehrabi, & Mojir, 2010; Rapp, Trainor, & Agnihotri, 2010; Trainor, 2012). Dalam literatur ilmiah *state-of-the-art* Lehmkuhl & Jung (2013) menyimpulkan bahwa sosial CRM sebagai konsep baru

yang membutuhkan upaya transformasional antara semua bagian organisasi. Sedangkan Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri (2014) menyatakan bahwa kemampuan sosial CRM dipengaruhi oleh sistem manajemen *customer-centric* dan teknologi media sosial yang memiliki efek interaktif pada pembentukan tingkat kemampuan perusahaan dan terbukti positif berhubungan dengan kinerja hubungan pelanggan. Dalam prosesnya sosial CRM melibatkan pelanggan untuk terlibat mencapai tujuan (Choudhury & Harrigan, 2014). Sedangkan untuk melihat dan mengukur sosial CRM pada konteks UKM, Harrigan & Miles (2014) menggambarkan pentingnya orientasi hubungan pelanggan, mengungkapkan dukungan dan data isu seputar penggunaan media sosial, mempromosikan pentingnya keterikatan pelanggan dalam komunitas daring dan mengakui peran kemudi proses informasi.

Begitu strategisnya keterikatan pelanggan dalam hubungan pemasaran, Vivek, Beatty, & Morgan (2012) berpendapat bawa keterikatan pelanggan sebagai intensitas partisipasi individu dalam penawaran hubungan dengan organisasi yang terdiri dari unsur-unsur kognitif, emosional, perilaku, dan sosial. Sementara Bowden (2009), menyatakan dalam penelitiannya pada kepuasan terhadap pendekatan yang mencakup pemahaman tentang peran komitmen, keterikatan, dan kepercayaan dalam penciptaan pelanggan terikat dan setia, dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam dan lebih lengkap dari sifat hubungan pelanggan dan merek pada proses keterikatan yang dapat dikembangkan dan dipupuk di antara segmen pelanggan yang berbeda. Keterikatan pelanggan berhubungan dengan perilaku, sikap, etika, gaya, suasana hati dan lainnya yang melekat pada individu seseorang dalam melihat, menanggapi, mendukung dan memaknai sebuah perusahaan dari produk maupun jasa yang ditawarkan untuk digunakan oleh pelanggan maupun untuk diperjualbelikan dengan bertitkolak dari gerakan mulut ke mulut untuk merekomendasikan ke individu lainnya sehingga turut serta dalam proses hukum. Pemaknaan

keterikatan pelanggan tersebut yang sangat luas, Doorn van et al., (2010) mendefinisikan perilaku keterikatan pelanggan sebagai manifestasi perilaku pelanggan terhadap suatu merek atau perusahaan diluar pembelian yang dihasilkan dari kemudi motivasi. Sedangkan Verhoef, Reinartz, & Krafft (2010), menyatakan bahwa keterikatan pelanggan dianggap sebagai manifestasi perilaku terhadap merek atau perusahaan yang melampaui transaksi.

Didalam lingkungan bisnis yang interaktif dan dinamis, peran keterikatan pelanggan dalam penciptaan kreasi sangat dibutuhkan. Menurut Brodie, Hollebeek, Juric', & Ilic' (2011) keterikatan pelanggan adalah keadaan psikologis yang terjadi berdasarkan interaktif, pengalaman menciptakan pelanggan kreatif dengan perantara suara/objek (misalnya, merek) sebagai fokus hubungan dalam layanan. Hal ini terjadi di bawah satu kesatuan yang spesifik tergantung konteks kondisi yang menghasilkan tingkat berbeda dari keterikatan pelanggan; dan ada sebagai proses dinamis yang berulang dalam hubungan layanan menilai kreasi penciptaan. Keterikatan pelanggan juga memainkan peran sentral dalam layanan jaringan hubungan pemerintahan *nomological*, di mana konsep relasional lainnya merupakan *anteseden* dan/atau konsekuensi dalam proses ulang keterikatan pelanggan. Ini adalah subjek konsep multidimensi untuk konteks dan/atau ekspresi tertentu pemangku kepentingan kognitif yang relevan dengan emosional dan/atau dimensi perilaku.

Lebih spesifik lagi, Sashi (2012) menyatakan bahwa terdapat empat jenis hubungan muncul dari pengembangan keterikatan pelanggan yaitu transaksi pelanggan, pelanggan senang, pelanggan setia, dan penggemar, namun untuk menuju tahap tersebut lebih dahulu melalui lingkaran keterikatan pelanggan yang diawali dari koneksi, kepuasan, retensi, komitmen, advokasi dan kemudian adalah keterikatan. Penelitian Halloc, Roggeveen, & Crittenden (2016) menerangkan bahwa teknologi media sosial telah mengubah sifat interaksi antara pelanggan dan perusahaan yang melahirkan

cara-cara baru yang radikal dalam berinteraksi merevolusi dasar pemasaran. Revolusi ini berpusat pada fakta bahwa potensi pelanggan saat ini menggunakan media sosial untuk terlibat dengan perusahaan dan konsumen lainnya tentang produk dan layanan. Untuk memahami apa ciri-ciri kepribadian pelanggan yang mendorong untuk terikat secara daring dan apa nilai yang mereka anggap bisa diterima dalam era digital sebagai dasar manajer memahami segmen yang lebih baik dan mengevaluasi keterikatan pelanggan mereka secara daring, telah dikemukakan oleh Marbach, Lages, & Nunan (2016) yang menemukan tujuh ciri-ciri kepribadian yang berhubungan dengan keterikatan pelanggan daring yaitu *introversi/ekstroversi*, (terpisah) keramahan, kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, kebutuhan aktivitas, perlu untuk belajar dan *altruisme* (perhatian terhadap kesejahteraan). Temuan mereka juga menunjukkan bahwa pelanggan yang terlibat dalam komunitas pengguna *facebook* melihat perbedaan bentuk dari nilai pelanggan seperti nilai sosial, bermain, efisiensi, keunggulan, estetika dan nilai *altruistik* (tindakan sukarela).

Sosio-psikologis Kahn (1990) yang menyatakan bahwa orang-orang secara pribadi terikat dalam situasi secara psikologi mereka bersedia dan melepaskan diri dalam situasi yang mereka kurang bersedia untuk terikat. Pada konteksnya, keterikatan pelanggan memiliki hubungan erat dengan keterikatan karyawan, hal ini dinyatakan Kumar & Pansari (2014) yang menghasilkan sebuah cetak biru keterikatan untuk meningkatkan pelayanan perusahaan, kepuasan pelanggan dan hasil kinerja perusahaan. Sementara dalam keterikatan karyawan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan menaikkan omset penjualan, dapat menimbulkan manfaat keuangan untuk tujuan jangka pendek perusahaan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Sedangkan untuk tujuan berkelanjutan perlu dipahami bahwasanya terdapat perbedaan keterikatan di antara kedua keterkaitan karyawan dan perusahaan, dimana keterikatan karyawan diprediksi oleh karakteristik pekerjaan, dan organisasi

diprediksi dari keadilan prosedural (Saks, 2006). Perusahaan yang telah menjalankan prosedural dengan adil dan telah menjalankan keterikatan karyawan dalam operasinya, dipastikan sangat sulit untuk dilampaui oleh pesaing karena memiliki kunci keunggulan kompetitif (Macey & Schneider, 2008; He, Zhu, & Zheng, 2014). Konsistensi karyawan dalam hubungan keterikatan pada perusahaan selalu di pengaruhi oleh tututan-tuntutan dan permintaan yang disebabkan adanya kelelahan yang cenderung dipandang sebagai rintangan berpengaruh negatif dan begitu sebaliknya (Crawford, Lepine, & Rich, 2010). Menurut Gruman & Saks (2011) dalam manajemen keterikatan, perjanjian kinerja dan fasilitas keterikatan memberi masukan atas keterikatan karyawan dan mungkin berubah, tergantung pada kebutuhan karyawan yang berdasarkan penilaian dan umpan balik sebagai proses berkelanjutan dan berkesinambungan. Manajemen pada keterikatan dimulai dari proses keterikatan karyawan yang diperlukan untuk tujuan merangsang energi, fokus dan intensitas atau perasaan keterikatan. Catatan Gruman & Saks (2011) menjelaskan tiga kondisi psikologis yaitu yang menghasilkan logika keterikatan kontrak paralel; yaitu, seseorang cenderung untuk menandatangani kontrak yang memiliki manfaat yang jelas (kebermaknaan psikologis), jaminan pelindung (safety psikologis), dan mereka percaya bahwa memiliki sumber daya untuk dihormati (ketersediaan psikologis).

Selanjutnya, pada tahap memfasilitasi keterikatan; fokus utama adalah mengidentifikasi dan menyediakan kebutuhan sumber daya karyawan untuk menjadi terikat. Pada tahap ini, melibatkan desain pekerjaan, kepemimpinan, pelatihan, pembinaan dan dukungan sosial. Sedangkan landasan prosesnya adalah penilaian dan evaluasi kinerja karyawan. Selain kinerja manajemen, proses ini juga mencakup penilaian perilaku keterikatan karyawan (misalnya, ketekunan, proaktif, ekspansi peran, dan kemampuan beradaptasi) sebagai dasar penilaian kinerja dan umpan balik. Tujuan meningkatkan keterikatan, kepercayaan dan persepsi

keadilan karyawan diharapkan memiliki efek langsung pada peningkatan kinerja pekerjaan. Gruman & Saks (2011) menjelaskan bahwa keterikatan pekerjaan telah berimplikasi luas untuk kinerja karyawan. Fokus dan enegeri yang melekat dalam keterikatan kerja memungkinkan karyawan sepenuhnya membawa potensi pekerjaan. Fokus energi meningkatkan kualitas tanggung jawab adalah inti pekerjaan mereka. Mereka memiliki kapasitas dan motivasi untuk berkonsentrasi hanya pada tugas yang ada di tangan mereka. Dalam prediksi Bal, Kooij, & De Jong (2013) menggambarkan bahwa dengan mengakomodir *HRM (Human Resource Management)* akan berhasil jika memenuhi kebutuhan spesifik karyawan, penyeleksian, pengoptimalan strategi dan kompensasi. Hal tersebut membutuhkan peran pimpinan untuk menentukan keberhasilan dari keterikatan, seperti apa yang telah diterangkan oleh Breevaart et al. (2014) bahwa kepemimpinan transformasional dan menghargai kesatuan, berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih menguntungkan; dan pada prosesnya, dibutuhkan keprofesionalan perusahaan dan *PR (Public Relation)* untuk menguatkan komunikasi internal dengan karyawan dalam membangun budaya transparansi dengan pihak manajemen (K. Mishra, Boynton, & Mishra, 2014).

Disamping hal tersebut diatas, kerberhasilan bisnis perusahaan juga dipandang sebagai keunggulan kompetitif keberlanjutan yang melibatkan rantai nilai dari kolaborasi pengecer dan pemasok (Berning & Venter, 2015). Peran pemasok dalam rantai pasokan sangatlah penting dilibatkan untuk menjembatani antara pembeli dan pemasok sebagai proses dari manajemen hubungan pelanggan (Duffy, Fearne, Hornibrook, Hutchinson, & Reid, 2013). Untuk itu diperlukan penyeleksian pemasok untuk mencapai kesuksesan pada pengelolaan kinerja hubungan di dalam pasar yang kompetitif untuk meningkatkan kinerja pembelian (Kannan & Choon Tan, 2006). Cherin (2000) berpendapat bahwa konsep dan praktek keterikatan organisasi belum ada dalam bahasa atau

pemahaman tentang manajemen; itu tetap terperangkap, tidak diartikulasikan, dan hanya dijelaskan dalam hal yang samar-samar. Sedangkan menurut Juhdi, Pa'wan, & Hansaram (2013), keterikatan organisasi dapat diprediksi menghasilkan keberhasilan karyawan, organisasi dan kinerja keuangan, namun jarang dipelajari; keterikatan organisasi berbeda dengan komitmen; Keterikatan organisasi merupakan keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu yang diterjemahkan dalam bentuk kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dan mengerahkan segala upaya untuk kebaikan organisasi secara keseluruhan; disisi lain, keterikatan organisasi adalah tingkat penyerapan peran kinerja seseorang dalam suatu organisasi.

Secara khusus, Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright (2015) mengevaluasi tiga praktik organisasi yang berbeda sebagai sumber dalam desain memotivasi pekerjaan, praktik manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan transformasional. Seorang CEO dapat memfasilitasi persepsi bahwa anggota organisasi secara keseluruhan adalah fisik, kognitif, dan emosional yang diinvestasikan di tempat kerja. Teori Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright didasarkan pada gagasan bahwa bila digunakan secara bersama-sama dapat memaksimalkan sumber daya organisasi dengan tiga kondisi psikologis yang mendasarinya, maka dari itu diperlukan keterikatan penuh untuk; yaitu, kebermaknaan psikologis, keamanan, dan ketersediaan. Model pengelolaan sumber daya juga menggarisbawahi nilai anggota kelompok manajemen puncak dalam melaksanakan dan memantau kemajuan strategi perusahaan sebagai sarana untuk meningkatkan efek sumber daya organisasi pada keterikatan organisasi secara kolektif. Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright menguji secara empiris teori tersebut di 83 perusahaan dan memberikan bukti bahwa keterikatan organisasi kolektif memediasi hubungan antara ketiga sumber daya organisasi dan kinerja perusahaan. Selain itu, Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright menemukan bahwa

pelaksanaan strategi positif memoderasi hubungan antara tiga sumber daya organisasi dan keterikatan organisasi kolektif. Lain halnya dengan Plester & Hutchison (2016) yang menyarankan tempat kerja menyenangkan akan menciptakan kenikmatan yang merangsang keterikatan menyeluruh yang lebih besar terhadap tim, satuan atau organisasi itu sendiri. Untuk mengembangkan strategi bisnis dengan kemampuan pemasaran yang dinamis maka perlu dilakukan penelusuran pada pengetahuan pasar, keterikatan pelanggan, keterikatan karyawan, keterikatan rantai pasokan dan kinerja bisnis perusahaan.

1. Pengetahuan Pasar

Menurut Marinova (2004) pengetahuan pasar merupakan pengetahuan tentang pelanggan dan pesaing. Pengetahuan pasar mengacu pada besarnya perubahan dalam pengetahuan pengambil keputusan tentang pelanggan dan pesaing diantara dua keadaan dalam satu waktu. Definisi ini berfokus pada perubahan mutlak dalam pengetahuan dari waktu ke waktu pada arah perubahan yang memungkinkan untuk memisahkan efek akurasi pengetahuan dari efek besarnya perubahan pengetahuan pasar. Sedangkan menurut Simard (2006) definisi pengetahuan pasar adalah sebuah kelompok hubungan pengetahuan layanan rantai nilai yang berfungsi secara kolektif menanamkan, memajukan, dan mengekstrak nilai yang digerakkan oleh kapasitas organisasi untuk memasok permintaan pengguna sebagai layanan pengetahuan. Esensinya pengetahuan pasar merupakan mekanisme untuk memungkinkan, mendukung, memfasilitasi dan memobilisasi, berbagi, atau pertukaran informasi dan pengetahuan antara penyedia dan pengguna.

Fokus utama pasar adalah menghubungkan keduanya untuk merumuskan jalan keluar permasalahan yang terjadi dengan orang yang tepat dan ini merupakan pendekatan transaksional yang mengasumsikan produk atau layanan yang berbasis pengetahuan tersedia untuk didistribusikan bagi seseorang yang

ingin menggunakannya (D Tapscott & Williams, 2008). Perspektif tersebut sangat tepat ketika tidak ada kontrol atas produksi atau penggunaan konten yang dipertukarkan seperti halnya terjadi pada perspektif penyedia dan pengguna yang muncul di jejaring sosial untuk berhasil dalam pasar digital (Don Tapscott, Ticoll, & Lowy, 2000). Perubahan tatanan kompetitif dan kompetisi global yang begitu cepat juga mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengembangan kemampuan dinamis dengan menciptakan dan mengkombinasikan sumber daya yang sulit ditiru secara global sebagai keunggulan kompetitif. Pendapat tersebut diteliti oleh Griffit & Harve (2001) dengan mengambil sampel para pelaku distributor di Kanada, Chile, Inggris dan Philipina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aset spesifisitas, prediktibilitas dan kesenjangan pengetahuan pasar mempengaruhi kekuatan distributor.

Sedangkan studi Hou & Chien (2010) yang mengeksplorasi dampak kompetensi manajemen pengetahuan pasar terhadap kinerja melalui perspektif kemampuan dinamis terhadap 192 perusahaan di Taiwan, secara empiris mendukung hubungan antara kemampuan dinamis, kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kinerja bisnis; Kemampuan dinamis juga memiliki dampak positif pada kompetensi manajemen pengetahuan pasar; kedua kompetensi manajemen pengetahuan pasar dan kemampuan dinamis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis; Hou & Chien juga menemukan efek yang memediasi kompetensi manajemen pengetahuan pasar pada hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja keuangan. Dilain pihak, Jooryang, Jai-Yeol, & Kil-Soo (2010) yang melakukan penelitian sebab akibat dari kualitas pengetahuan pasar yang disediakan perantara untuk memanfaatkan pengetahuan pasar penjual dan kinerja dalam pasar daring, menemukan bahwa mengerahkan kualitas pengetahuan pasar berefek positif pada pemanfaatan pengetahuan pasar yang dapat meningkatkan pangsa pasar dan kinerja penjual. Temuan tersebut

memotivasi penjual untuk meningkatkan kinerja mereka dengan memanfaatkan pengetahuan pasar dari perantara dan menawarkan panduan yang berguna untuk perantara dan memberikan akses pengetahuan pasar yang berkualitas tinggi sebagai penjual di pasar daring.

Berbagi pengetahuan dan belajar adalah penting untuk keberhasilan manajemen. Zhang & Sundaresan (2010) mengungkapkan bahwa meningkatnya kepercayaan tidak selalu meningkatkan kualitas pengetahuan yang mengisyaratkan. Sedangkan dalam penelitian Zhou & Li (2012) membahas bagaimana basis pengetahuan yang ada (yaitu, keluasan pengetahuan dan kedalaman) berinteraksi dengan mekanisme integrasi pengetahuan (yaitu, akuisisi eksternal pengetahuan pasar dan berbagai pengetahuan internal) untuk mempengaruhi inovasi radikal menunjukkan bahwa efek dari keluasan dan kedalaman pengetahuan bergantung pada perolehan pengetahuan pasar dan berbagi pengetahuan dengan cara yang berlawanan. Sementara itu, Bao, Sheng, & Zhou (2012) mendamaikan perdebatan temuan yang tidak konsisten dalam literatur pemasaran tentang pengetahuan pasar apakah memfasilitasi atau menghambat inovasi produk baru dengan menguji 244 perusahaan di China. Bao, Sheng, & Zhou menemukan bahwasanya luasnya pengetahuan pasar memiliki hubungan berbentuk kurva "U" yang menunjukkan bahwa tidak memiliki efek positif sampai melebihi ambang batas, sedangkan kedalaman pengetahuan pasar memiliki hubungan berbentuk kurva "U" terbalik dengan inovasi produk, hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang mendalam mulai menimbulkan efek buruk pada inovasi produk setelah melintasi ambang batas. Sedangkan Siegel & Renko (2012) menemukan bahwasanya pengetahuan pasar dan pengetahuan teknologi diukur sebagai identitas paten yang berkontribusi pada pengakuan perusahaan dalam meraih peluang kewirausahaan selanjutnya.

Untuk menerapkan mekanisme komunikasi internal dan integrasi teknologi informasi sebagai upaya peningkatan daya serap pengetahuan pasar karyawan, Jiménez-Castillo & Sánchez-Pérez (2013) melakukan penelitian terhadap 211 perusahaan manufaktur di Spanyol yang menemukan keberadaan dasar pengetahuan pasar yang lebih besar dan eksplisit dalam sebuah perusahaan untuk menentukan penggunaan mekanisme komunikasi internal dan integrasi teknologi informasi yang berfungsi sebagai mediator dalam meningkatkan daya serap karyawan sehingga menonjolkan nilai untuk pengetahuan, teknologi informasi dan manajemen inovasi. Sedangkan penelitian pada jaringan sosial dan literatur kewirausahaan internasional pada peran keterkaitan struktural dan hubungan jaringan internasional perusahaan terhadap 169 usaha kecil dan menengah di Republik Ceko yang dilakukan oleh Musteen, Datta, & Butts (2014) menunjukkan bahwa untuk menjadi sukses UKM perlu mengakses aset utama untuk memberikan pengetahuan pasar luar negeri, namun membawa resiko yang cukup besar dan tantangan yang menakutkan untuk sebagian besar manajer, terutama mereka yang memiliki pengetahuan pasar luar negeri terbatas dan tidak memiliki pengalaman melakukan bisnis di pasar tersebut. Temuan juga menunjukkan bahwa negara-negara seperti Ceko akan mendapat manfaat dari investasi dalam program dan kegiatan yang membantu UKM mengembangkan jaringan internasional dan hubungan yang berkontribusi terhadap kesuksesan program internasionalisasi. Investasi tersebut dapat berbentuk pameran dagang, simposium, atau pameran yang memfasilitasi akses dan meningkatkan interaksi potensial antara UKM dan mitra asing.

Sementara dalam penelitian Åkerman (2015) menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi pasif memiliki pengetahuan pasar yang kurang. Perusahaan yang secara aktif memanfaatkan semua sumber yang tersedia memiliki tingkat tertinggi pada pengetahuan pasar. Pengetahuan pasar dapat meningkatkan kinerja perusahaan,

namun dalam usaha kecil dan menengah pengetahuan pasar tergantung pada disposisi pribadi seorang *Chief Executive Officer (CEO)*, hal ini diungkapkan dalam penelitian Chollet, Géraudel, Khedhaouria, & Mothe (2015) pada 409 CEO UKM manufaktur yang berlokasi di *Haute-Savoie*, Perancis. Sedangkan dalam penelitian tentang bagaimana perusahaan meningkatkan adaptasi pasar melalui pengembangan pengetahuan pasar luar negeri pada 106 perusahaan internasional pribumi di China yang dilakukan oleh Xu, Feng, & Zhou (2016), yang berkontribusi pada pengungkapan keseimbangan strategi pemasaran eksploitasi dan eksplorasi dalam kaitannya dengan adaptasi pasar untuk keberhasilan ekspansi ke luar negeri. Penelitian Xu, Feng, & Zhou juga sependapat dengan penelitian Vorhies, Orr, & Bush (2011) dan Cayla & Peñaloza (2012) yang menyatakan eksplorasi dan eksploitasi pemasaran dianggap sebagai kemampuan perusahaan tingkat tinggi, dan meningkatkan keterampilan tangan pemasaran akan memungkinkan perusahaan internasional untuk meningkatkan kemampuan pemasaran mereka.

2. Keterikatan Pelanggan

Pemasaran dalam dunia jaringan saat ini telah mengakui kekuatan internet sebagai *platform* untuk menciptakan pelanggan. Dalam literatur keterikatan pelanggan mengungkapkan masih memiliki perbedaan pandangan untuk menyepakati definisi keterikatan pelanggan secara umum dan hanya ada kesepakatan untuk berbagai cara pelanggan memberikan kontribusi pada perusahaan (Bowden, 2009; Doorn van et al., 2010; Verhoef et al., 2010). Dari berbagai definisi keterikatan pelanggan menyatakan pentingnya keterikatan pelanggan bagi perusahaan dengan penggunaan komponen yang berbeda satu sama lainnya. Keterikatan pelanggan dapat membantu perusahaan untuk menarik pelanggan yang tidak tertarik dengan saluran pemasaran tradisional dan dampak pengaruh keterikatan pelanggan di media sosial dapat mempengaruhi aktivitas dalam situs jejaring sosial yang menciptakan reaksi berantai dengan berbagai macam pelanggan

yang berefek pada keuntungan perusahaan (Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009; Hogan, Lemon, & Libai, 2003; Lee & Grewal, 2004).

Dalam penelitian Kumar et al., (2010) mengungkapkan bahwa menilai nilai pelanggan yang hanya didasarkan pada transaksi dengan perusahaan saja tidaklah cukup dan sangat penting untuk menghargai keterikatan pelanggan untuk menghindari penilaian tidak menghargai yang berlebihan dari pelanggan. Melibatkan pelanggan dan mengembangkan keterikatan memberikan informasi langsung dari pelanggan dan memiliki pengaruh lebih besar untuk meningkatkan penjualan (Barth, 2007). Perubahan kemajuan globalisasi teknologi, pelanggan yang canggih, tuntutan yang berlebihan, iklim kompetitif yang tidak sehat dan krisis keuangan dalam suatu negara adalah beberapa pergeseran dalam lingkungan bisnis. Kecepatan informasi, inovasi baru dan peluang menciptakan pilihan yang beranekaragam menimbulkan masalah baru bagi perusahaan untuk mempertahankan pelanggan (Carter, 2008). Lebih lanjut White, Harrison, & Turner (2010) dalam pengujiannya terhadap hubungan antara penggunaan internet dan proses difusi produk baru melalui pemeriksaan secara rinci dan penggunaan dataset internet selama 12 bulan pada perilaku 34.731 pelanggan menunjukkan bahwa pengenalan layanan berbasis internet berkorelasi positif dengan perilaku adopsi yang dipercepat. Pelanggan yang memanfaatkan internet terkait inovasi layanan perusahaan, dua kali lebih mungkin untuk mengadopsi penawaran produk baru perusahaan selama awal tahun pertama.

Pengungkapan J. Bowden (2009) tentang literatur dari domain pemasaran dan psikologi kognitif, menyarankan bahwa cara proses informasi pelanggan bervariasi sesuai dengan tingkat pengalaman pelanggan dengan produk layanan atau merek. Sementara penelitian Bijmolt et al., (2010) yang membahas bagaimana pengetahuan dan pendekatan pemodelan yang ada dari daerah transaksi dapat dimanfaatkan untuk model pembangunan dalam konteks keterikatan pelanggan dengan tujuan; *pertama*, untuk meninjau

peluang dan aspek organisasi sehubungan dengan pengumpulan data keterikatan pelanggan; *kedua*, untuk memberikan gambaran singkat dari model “tradisional” berhadapan dengan transaksi nasabah dan untuk mendiskusikan manifestasi perilaku kunci bagaimana keterikatan pelanggan (*WOM*, Penciptaan bersama dan perilaku mengeluh) dapat dimasukkan dalam model; *ketiga*, untuk membahas masalah yang jelas kelihatan dalam praktek pemasaran dan merupakan hambatan memperkenalkan analisis untuk keterlibatan pelanggan. Hasil pembahasan pada model analisis keterikatan pelanggan melampaui model transaksi nasabah dan model berkaitan dengan tahapan selanjutnya dari siklus hidup pelanggan, yaitu; akuisisi pelanggan, pengembangan pelanggan, dan retensi pelanggan.

Sementara dalam penelitian Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek (2011), yang mengadopsi pendekatan etnografi untuk mengeksplorasi sifat dan lingkup keterikatan konsumen dalam lingkungan komunitas merek daring mengungkapkan sifat multidimensi dan dinamis yang kompleks dari keterikatan pelanggan dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda muncul dari waktu ke waktu sehingga mencerminkan kondisi keterikatan yang berbeda. Keterikatan pelanggan menunjukkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, kepuasan, pemberdayaan, koneksi, ikatan emosional, kepercayaan dan komitmen. Sedangkan studi eksplorasi dan kelompok fokus yang dilakukan Javornik & Mandelli (2012) tentang kesediaan pelanggan untuk terikat dengan tiga merek makanan *premium* di Swiss menemukan bahwa pelanggan tidak bersedia untuk terikat dengan merek jika mereka tidak ditawarkan dengan nilai proposisi yang unik. Secara umum Javornik & Mandelli, juga mengungkapkan bahwa kebanyakan definisi perilaku keterikatan pelanggan menekankan peran pelanggan untuk semakin aktif dalam proses pengonsumsi. Begitu juga dalam penelitian Gummerus et al. (2012) terhadap 278 pengguna komunitas *games* di *facebook* dalam sebuah komunitas merek dengan tujuan mempelajari pengaruh

perilaku keterikatan pelanggan pada manfaat dan hasil hubungan yang dirasakan; menemukan bahwa keterikatan pelanggan dibagi menjadi dua bagian, *pertama*; perilaku keterikatan komunitas dan *kedua*, perilaku keterikatan transaksi; selain itu juga ditemukan tiga manfaat hubungan yang terindifikasi yaitu manfaat sosial, manfaat hiburan dan manfaat ekonomi. Perilaku keterikatan sebagai besar dipengaruhi manfaat yang diterima; selanjutnya, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa pengaruh perilaku keterikatan komunitas pada kepuasan sebagian di mediasi oleh manfaat sosial dan manfaat hiburan, sementara efek perilaku keterikatan pada transaksi kepuasan sepenuhnya di mediasi melalui manfaat yang sama yaitu pengaruh perilaku keterikatan komunitas terhadap loyalitas yang dimediasi oleh manfaat hiburan.

Lebih lanjut Cheung, Shen, Lee, & Chan (2015) menggambarkan efek dari psikologis keterikatan pelanggan merangsang pengeluaran pemain di permainan *game* daring. Berkaitan dan lain halnya dalam penelitian Bitter, Kräuter, & Breitenecker (2014) menunjukkan bahwa hubungan pelanggan merek dan interaksi diri dengan teman-teman mempengaruhi perilaku pelanggan dan efek moderasi kepercayaan, informasi masalah pribadi, usia dan konfirmasi jenis kelamin. Sementara Ángeles Oviedo-García, Muñoz-Expósito, Castellanos-Verdugo, & Sancho-Mejías (2014) mengimplikasi penilaian keterikatan dicapai sebagai hasil dari tindakan pada *facebook* akan memungkinkan pemasar untuk mengevaluasi tindakan efisiensi dan menemukan bisnis baru dalam lingkungan dinamis yang dibantu perkembangannya oleh internet.

Mengingat munculnya ruang digital dan mulai terlibatnya perusahaan dengan pelanggan, Islam & Rahman (2016b) mengeksplorasi peran keterikatan pelanggan dalam meningkatkan kepercayaan dan WOM pada merek melalui komunitas *facebook* menemukan bahwa keterikatan dengan merek komunitas lebih tinggi daripada keterikatan pelanggan, kepercayaan pelanggan dan aktivitas WOM. Sedangkan So, King, & Sparks (2012) menyatakan

penelitian akademis tidak memiliki konseptualisasi yang jelas dan ketiadaan pengukuran yang ketat dari konstruk keterikatan pelanggan. Mereka mengembangkan dan memvalidasi skala keterikatan pelanggan dengan 25 item yang terdiri dari lima faktor yaitu identifikasi, antusiasme, perhatian, penyerapan dan interaksi dengan hasil pembahasan mendefinisikan keterikatan pelanggan sebagai hubungan pribadi pelanggan untuk merek seperti yang dituturkan dalam kognitif, afektif dan tindakan perilaku diluar situasi pembelian. Secara keseluruhan temuan menjelaskan ke lima dimensi ditemukan signifikan dalam mewakili keterikatan pelanggan. Berbeda dengan penelitian Hollebeek (2013) yang menunjukkan bahwa keterikatan pelanggan berfungsi sebagai penggerak nilai pelanggan untuk berfaedah dan merek yang bernilai; temuan juga menunjukkan kenaikan *focal* merek, kategori, pelanggan, situasi spesifik tumbuh optimal dan keterikatan pelanggan menghasilkan kenaikan nilai pelanggan lebih besar untuk merek yang bernilai dari pada berfaedah.

Sementara Verhagen, Swen, Feldberg, & Merikivi (2015) mengungkapkan keterikatan pelanggan telah diberi label sebagai prasyarat untuk keberhasilan lingkungan pelanggan *virtual*. Tantangan utama bagi organisasi untuk melayani pelanggan adalah bagaimana merangsang keterikatan pelanggan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kognitif, integrasi sosial dan manfaat *hedonik* signifikan dipengaruhi niat keterikatan pelanggan.

Dalam tatanan ekonomi global, tingkat tekanan kompetitif mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi lebih banyak waktu dan sumber daya dalam berinovasi. Hal tersebut tertuang dalam penelitian oleh Cambra-Fierro, Melero-Polo, & Vázquez-Carrasco (2013) untuk melihat lebih dekat keterikatan pelanggan sebagai inovasi non-teknis terkait dengan kemampuan pemasaran dan proses komersial terhadap 176 perusahaan telekomunikasi selular di Spanyol; Cambra-Fierro, Melero-Polo, & Vázquez-Carrasco menemukan pendekatan baru pada manajemen portofolio

pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang mengarah pada komitmen untuk menyebarkan *word-of-mouth* positif; dan munculnya manifestasi keterikatan secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan yang mendorong perilaku non-transaksional antara pelanggan. Temuan Cambra-Fierro, Melero-Polo, & Vázquez-Carrasco sejalan dengan teori-teori yang diusulkan oleh Kumar et al., (2010) dan Doorn van et al., (2010) dengan demikian perusahaan harus mengubah pendekatan mereka untuk manajemen portofolio pelanggan dan memulai berinvestasi lebih pada model analisis yang lebih mengambil pada perilaku transaksional seperti niat pembelian kembali menjadi salah satu pertimbangan. Faktor-faktor non-transaksional seperti komitmen dan WOM dapat menjadi sangat penting ketika mengukur nilai masing-masing pelanggan untuk menghasilkan dampaknya terhadap kinerja bisnis.

Lebih lanjut J. Cambra-Fierro, Melero-Polo, & Javier Sese (2015) menawarkan wawasan baru dalam penelitian layanan yang dapat membantu para peneliti dan manajer untuk lebih baik memahami perilaku pelanggan non-transaksional untuk bertindak menangani keluhan yang tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga keterikatan pelanggan; dan pengelolaan yang tepat menangani masalah dapat membuat pelanggan lebih terikat. Sementara penelitian Dovaliene, Masiulyte, & Piligrimiene (2015) mengkonfirmasi sifat spesifik konteks keterikatan pelanggan dan hubungan dengan kepuasan, menunjukkan bahwa pengguna aplikasi telepon genggam merasakan nilai yang lebih baik ketika terikat dengan aplikasi perilaku dan emosional. Studi keterikatan yang dilakukan Wirtz J., Ambtman A.D, Bloemer J. (2013) dalam memahami munculnya dan apa implikasi dari komunitas merek daring, menemukan sebuah kerangka konseptual untuk pemahaman komunitas merek daring dan keterikatan pelanggan yang mengidentifikasi empat dimensi untuk komunitas merek daring, yaitu; orientasi merek, penggunaan internet, pendanaan

dan tata kelola serta tiga anteseden, yaitu; terkait dengan merek, sosial dan fungsional yang diusulkan pada keterikatan pelanggan komunitas merek daring. Lain halnya dengan Kandampully, Jay, & Bilgihan (2015) yang menekankan pentingnya melibatkan pelanggan melalui komunitas inovasi bersama pelanggan daring untuk menciptakan layanan inovasi. Penelitian Kandampully, Jay, & Bilgihan menemukan tiga motivasi utama untuk mendorong keterikatan pelanggan dalam komunitas inovasi bersama pelanggan daring, yaitu; ekuitas merek, rasa kebersamaan dan insentif keuangan. Sedangkan hasil analisis jaringan sosial yang dilakukan Hammedi, Jay, Zhang, & Bouquiaux (2015) secara keseluruhan mengidentifikasi komunitas merek tertentu menyatakan tidak ada yang vakum tetapi dipengaruhi oleh koneksi anggota untuk merek lain dan beberapa komunitas memiliki keanggotaan di komunitas lain yang tidak hanya digerakkan merek tetapi digerakkan produk atau aktivitas keluarga.

Penjelasan Stone & Woodcock (2013) tentang bagaimana saluran media sosial memungkinkan merek dan perusahaan untuk terlibat dengan pelanggan pada strategi manajemen pelanggan, menyarankan untuk penggunaan media sosial secara efektif dalam mendukung strategi manajemen pelanggan pada pemasaran. Kesimpulannya, menggunakan pendekatan kecerdasan sosial pada empat strategi manajemen pelanggan adalah untuk menang, meneruskan, mengembangkan dan biaya, hal ini menunjukkan bahwa pendekatan pengaktifan sosial untuk pemasaran, penjualan dan layanan tidak hanya bergantung pada teknologi tetapi pada dasar-dasar bisnis. Sama halnya dengan hasil penelitian Chathoth et al. (2014) yang menyatakan dalam strategi perusahaan, struktur organisasi dan budaya adalah hambatan yang paling penting untuk menentukan apakah keterikatan pelanggan dapat berhasil ditempatkan dalam organisasi. Sementara dalam penelitian Guesalaga (2015) yang menyurvei 220 eksekutif penjualan di *Amerika Serikat* menemukan bahwa kompetensi dan komitmen

dengan media sosial merupakan penentu utama penggunaan media sosial dalam penjualan secara langsung yang kebanyakan melalui faktor individu; dan analisis organisasi terutama dari kompetensi dan komitmen. Guesalaga juga menemukan bukti efek sinergis antara kompetensi individu dan komitmen yang tidak ditemukan pada tingkat organisasi.

Dikarenakan masih samar, penelitian perkembangan pemasaran dan layanan yang menyoroti batas-batas perusahaan dan pelanggan yang dilakukan oleh akademisi dan praktisi yang kurang memahami tentang bagaimana keterikatan pelanggan untuk menghargai kreasi bersama, memicu Jaakkola & Alexander (2014) untuk menyelidiki hal tersebut dan menemukan gambaran sebagai kemudi untuk perilaku keterikatan pelanggan dengan mengidentifikasi empat jenis perilaku keterikatan pelanggan dalam penelitian selanjutnya; *pertama*, menggandakan perilaku; *kedua*, pengembangan perilaku bersama; *ketiga*, mempengaruhi perilaku, dan yang *keempat* adalah memobilisasi perilaku yang menjelajahi berbagai pemangku kepentingan yang melibatkan pelanggan, masyarakat, bisnis dan pemerintah. Sementara itu, penelitian So et al., (2014) menunjukkan bahwa loyalitas merek layanan dapat diperkuat tidak hanya melalui pengalaman konsumsi layanan tetapi juga melalui keterikatan pelanggan di luar layanan. Sedangkan Chathoth, Ungson, Harrington, & Chan (2016) menemukan modalitas dalam transaksi layanan berdasarkan perubahan sikap, teknologi yang memungkinkan dan logika atau ideologi yang mendukung perubahan.

Sejauh ini dapat terlihat bahwa para peneliti telah berusaha untuk memahami keterikatan secara empiris yang melampaui pembelian dan tingkat interaksi calon dan pelanggan yang terkoneksi dengan merek perusahaan dengan melibatkan orang lain dalam jaringan sosial yang diciptakan merek, penawaran dan aktivitas individu yang terlibat dari pelanggan dan calon pelanggan. Pada diskusi dan implementasi dalam artikel Vivek,

Beatty, Dalela, & Morgan (2014) menjelaskan bahwa keterikatan juga dapat dilihat sebagai cara untuk menciptakan interaksi dan partisipasi pelanggan. Keterikatan pelanggan adalah interaktif, hubungan timbal balik yang dialami oleh pelanggan dengan *focal* agen/objek yang bermakna dan dipelihara dalam jaringan hubungan sosial. Ada tiga dimensi keterikatan pelanggan, yaitu; kesadaran perhatian, antusias partisipasi dan hubungan sosial yang mendukung partisipasi, kebermaknaan, keterhubungan dan temporalitas relatif terhadap hubungan pelanggan dengan merek. Temuan Islam & Rahman (2016) menunjukkan bahwa citra merek berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan pelanggan. loyalitas keterikatan pelanggan juga mempengaruhi pelanggan.

Akhirnya, perlu untuk dipertimbangkan dalam wawasan; seperti pendapat Maslowska, Malthouse, & Collinger (2016) yang mengartikan keterikatan pelanggan adalah mengubah dinamika keputusan secara historis yang diinformasikan pemasaran, walaupun keterikatan pelanggan diluar pembelian tetapi kemudi yang sangat penting dari kepuasan pelanggan, loyalitas dan nilai seumur hidup. Marbach et al., (2016) juga menyatakan bahwa untuk memahami apa ciri-ciri kepribadian pelanggan untuk mendorong terlibat secara daring dan apa nilai yang mereka anggap diterima di era digital ini dapat membantu manajer untuk mendapatkan segmen yang lebih baik dan mengevaluasi keterikatan pelanggan secara daring untuk meningkatkan komunitas merek daring.

3. Keterikatan Karyawan

Kahn (1990) menemukan bahwa ada tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterikatan atau keterlepasan di tempat kerja; kebermaknaan, keselamatan dan ketersediaan. Dengan kata lain, pekerja lebih terikat di tempat kerja dalam situasi psikologis yang menawarkan kebermaknaan lebih pada mereka, keamanan psikologis dan ketika mereka lebih ada secara psikologis. Dalam definisi Kahn (1990) keterikatan karyawan merasa berkewajiban

untuk membawa diri lebih kedalam peran kinerja mereka sebagai pembayaran untuk sumber daya yang mereka terima dari organisasi dan ketika organisasi gagal untuk menyediakan hal ini, karyawan secara individu cenderung untuk menarik dan melepaskan diri dari peran mereka.

Dengan demikian, jumlah sumber daya kognitif, emosional dan fisik seorang individu siap untuk mengabdikan dalam peran kinerja pekerjaan seseorang yang bergantung pada ekonomi dan sumber sosio-emosional yang diterima dari organisasi. Menurut Piersol (2007) keterikatan karyawan adalah tanggung jawab manajemen. Manajemen harus memilih (atau batalkan jika perlu) dan untuk mengembangkan karyawan sukses; membuat, sistem komunikasi terbuka yang kuat; dan menyediakan alat yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan karyawan memberikan organisasi sebuah kelincuhan dan keunggulan kompetitif untuk berhasil (Christensen Hughes & Rog, 2008).

Di dalam proses pekerjaan, temuan Avery, McKay, & Wilson (2007) mengungkapkan bahwa kepuasan terhadap kinerja rekan kerja mempengaruhi keterikatan dan kesamaan usia dikaitkan dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi di kalangan pekerja. Lebih lanjut dalam penelitian Bhatnagar (2007) mengungkapkan bahwa faktor beban yang rendah menunjukkan hasil keterikatan yang rendah di awal karir dan penyelesaiannya selama 16 bulan dengan organisasi. Sedangkan pada faktor beban yang tinggi di tahap peralihan kerja menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi dengan kemungkinan berasal dari loyalitas yang tinggi namun memiliki waktu yang terbatas. Dari kedua faktor tersebut memiliki indikasi dari gesekan yang tinggi dan mengidentifikasi untuk faktor ketiga yang berbeda dari budaya organisasi, perencanaan karir bersama dengan insentif dan dukungan organisasi. Sedangkan pada prakteknya untuk mencapai tujuan keterikatan, McBain (2007) menyatakan organisasi harus memberdayakan manajer untuk melakukan komunikasi dengan orang-orang di timnya dan

dibutuhkan pengakuan organisasi untuk pemahaman keterikatan karyawan dan komitmen dari berbagai kelompok, jenis peran, generasi yang berbeda serta kebutuhan dan harapan yang berbeda juga (Wildermuth & Pauken, 2008a; Simpson, 2009). Demikian juga dengan temuan James, Mckechnie, & Swanberg (2010) yang mengungkapkan pentingnya mengenali keragaman usia antara kedua karyawan muda dan tua. Wildermuth & Pauken (2008b) menambahkan; logikanya, keterikatan tidak akan dipengaruhi oleh program pelatihan tunggal, terlepas dari kualitasnya. Meningkatkan keterikatan adalah dalil jangka panjang. Maka dari itu, barometer keberhasilan sebuah keterikatan karyawan dalam organisasi merupakan hasil keterikatan individu yang dilihat dari hasil keterikatan tim dalam tingkat yang menaungi individu dan dibawah seorang manajer (Pugh & Dietz, 2008; Papalexandris & Galanaki, 2009).

Dalam sebuah kesimpulan yang indah dituangkan oleh Macey & Schneider (2008) bahwasanya perusahaan yang telah mendapatkan keterikatan karyawan dengan kondisi yang tepat akan sangat sulit ditiru oleh pesaing dan menjadi kunci keunggulan kompetitif perusahaan (Sundaray, 2011). Sedangkan Devi (2009) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, perusahaan harus memastikan dalam filsafat dan praktek, mereka mengakui pentingnya manajer dalam mempertahankan karyawan. Tenaga kerja yang sangat terikat adalah tanda organisasi yang sehat, apapun ukurannya, lokasi geografis dan sektor ekonomi.

Markos & Sridevi (2010) menyarankan untuk manajer bahwa pekerjaan untuk keterikatan karyawan dimulai pada hari pertama melalui rekrutmen yang efektif dan program orientasi, manejer harus meningkatkan komunikasi dua arah, memastikan karyawan memiliki sumber daya yang dibutuhkan, memberikan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, membentuk mekanisme imbalan yang tepat untuk pekerjaan yang baik dengan insentif berbentuk keuangan dan non-keuangan,

membangun budaya organisasi untuk mendorong kerja keras dan kesuksesan hidup serta mengembangkan sistem manajemen kinerja yang kuat sebagai pegangan manajer dan karyawan (Kunerth & Mosley, 2011). Sementara hasil penelitian Rothmann & Rothmann Jr (2010) mengungkapkan ada dua kondisi psikologis yang membuat karyawan terikat yaitu psikologi kebermaknaan dan ketersediaan yang di dasari dari peran pekerjaan yang fit dan sumber daya pekerjaan yang positif (B. Shuck, Reio, & Rocco, 2011). Sedangkan peluang pertumbuhan organisasi menjadi semangat, dedikasi dan penyerapan keterikatan (Stander & Rothmann, 2010). Selain perlunya pengembangan karyawan, pengembangan pimpinan juga diperlukan untuk menunjukkan perilaku pemberdayaan (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, & Rothmann, 2010; Romanou et al., 2010).

Dalam artikel M. B. Shuck, Rocco, & Albornoz (2011) yang menguji pengalaman unik karyawan yang terikat dalam pekerjaan mereka menemukan pengembangan hubungan dan keterikatan kepada rekan kerja, iklim dan kesempatan untuk belajar memerlukan peran langsung manajer dalam membentuk penafsiran karyawan terikat dalam pekerjaan (J. Xu & Thomas, 2011; Andrew & Sofian, 2012). Sedangkan Saks & Gruman (2011) berpendapat untuk memperbaiki kinerja manajemen diperlukan pengelolaan kinerja keterikatan karyawan (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price, & Stine, 2011). Untuk mencapai keterikatan yang penuh Robertson & Cooper (2010) menyatakan perlunya mengintegrasikan kesejahteraan dan dasar komitmen keterikatan untuk berkelanjutan sebagai dasar yang lebih baik untuk membangun manfaat keterikatan berkelanjutan bagi individu dan organisasi (Wollard & Shuck, 2011). Sementara temuan Welch (2011) mengungkapkan bahwa dalam literatur komunikasi perusahaan belum dianggap memadai sebagai konsep dan untuk mengatasi kesenjangan tersebut maka diperlukan penginovasian model konsep, daya saing dan efektivitas organisasi sebagai luaran organisasi, oleh karena itu maka perlu

untuk mempromosikan keterikatan karyawan sebagai komunikasi yang efektif di internal perusahaan.

Seperti halnya dalam penelitian Ghafoor, Qureshi, Khan, & Hijazi (2011) yang menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan terhadap 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi di Pakistan menemukan hubungan yang signifikan. Hasil empiris menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, praktek sumber daya manusia dan keterikatan karyawan secara signifikan mempengaruhi psikologis kepemilikan. Sementara pada penelitian Men (2012) yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan perusahaan mempengaruhi organisasi dan keterikatan karyawan melalui survei daring terhadap 157 karyawan dari 500 perusahaan yang dimuat dalam majalah *Fortune* menunjukkan bahwa kredibilitas seorang CEO berhubungan positif dengan persepsi reputasi organisasi dan keterikatan karyawan; reputasi organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi keterikatan karyawan sedangkan persepsi karyawan terhadap reputasi organisasi sepenuhnya dimediasi oleh kredibilitas seorang CEO yang berdampak pada keterikatan karyawan (B. Shuck & Herd, 2012). Oleh karena itu komunikasi ditempat kerja memerlukan hubungan terhadap sang pencipta-Nya, hal ini diungkapkan dalam penelitian Saks (2011) yang menggambarkan pentingnya spiritualitas di tempat kerja untuk kebermaknaan di tempat kerja, pemeliharaan keterikatan dan generalisasi. Pentingnya penguatan komunikasi internal dengan karyawan untuk membangun budaya transparansi antara manajemen dan karyawan dalam prioritas organisasi (K. Mishra et al., 2014).

Studi Soane et al. (2012) yang dibangun dari teori Kahn (1990) untuk mengembangkan model keterikatan dengan fokus peran kerja, aktivasi dan positif mempengaruhi dioperasionalkan dalam ukuran intelektual, sosial dan skala *ISA (Affective Engagement Scale)* yang dilakukan pada 540 karyawan yang bekerja untuk sebuah

perusahaan manufaktur di Inggris dan kedua pada 835 karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi ritel di Inggris, mereka menemukan setiap aspek secara signifikan memprediksi setidaknya satu hasil variabel. Keterikatan sosial merupakan prediktor penting dari keinginan untuk berpindah, sedangkan keterikatan afektif dan keterlibatan intelektual memprediksi ketiga hasil variabel. Secara keseluruhan, analisis mereka menunjukkan bahwa semua aspek keterikatan dan keseluruhan faktor, menunjukkan validitas konkuren yang baik. Studi ini memberikan dukungan untuk *ISA Engagement Scale*, ukuran baru yang dirancang untuk menilai keterikatan kerja tingkat individu. Keterikatan dikonseptualisasikan terdiri dari tiga aspek, yaitu; intelektual, sosial dan afektif, yang masing-masing didukung oleh bukti teoritis dan empiris sebelumnya. Struktur urutan kedua diaktifkan operasionalisasi yang ditangkap kedalaman sesuai di tingkat *facet* (kesetiaan) dan membangun luasnya keseluruhan multi-*facet* (*bandwidth*). Data menunjukkan bahwa ukuran baru cocok untuk digunakan dalam organisasi. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Millar (2012) untuk mendapatkan karyawan berkomitmen pada perusahaan, loyal berjanji, tidaklah mudah.

Penelitian Sonenshein & Dholakia (2012) yang mengembangkan dan menguji teori tentang bagaimana membuat makna memungkinkan karyawan untuk terikat dengan perubahan strategi dan menjelaskan bagaimana pengaruh komunikasi membuat dan menyebabkan sumber daya psikologis bermanfaat untuk pengimplementasian perilaku perubahan pada karyawan di garis depan agar dapat memainkan peran penting dalam membantu organisasi menerapkan perubahan besar; menemukan makna bahwa mengubah pembuatan model adaptasi, interpretasi karyawan dalam perubahan strategis memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana mereka menerapkan perubahan tersebut. Secara teori ditemukan pada jalur kognitif yang menjelaskan mengubah pelaksanaan dengan fokus pada hubungan

antara pandangan dunia strategi yang dirasakan adanya khasiat perubahan. Sedangkan menggabungkan pendekatan afektif untuk arti keputusan dan sumber psikologis menjelaskan keduanya merupakan jalur yang penting dalam perilaku karyawan selama pelaksanaan perubahan strategi. Pada implikasinya; melalui mekanisme komunikasi, manajer dapat memfasilitasi keputusan karyawan yang berarti penciptaan perubahan pandangan dunia strategi dan manfaat inisiasi menemukan keduanya penting dalam proses yang lebih luas untuk digunakan karyawan beradaptasi dengan perubahan. Dengan memfasilitasi keputusan berarti, karyawan percaya mereka cukup untuk mengimplementasikan perubahan (Albdour & Altarawneh, 2014).

Lain halnya dengan penelitian Robertson, Birch, & Cooper (2012) yang menguji hipotesis tingkat produktivitas karyawan, akan lebih baik diprediksi oleh kombinasi positif dari pekerjaan dan sikap berkerja keterikatan karyawan dan psikologis kesejahteraan dari pada pekerjaan positif dan sikap bekerja sendiri. Penelitian ini mengambil sampel 9.000 orang di 12 organisasi dan menemukan bahwa psikologi kesejahteraan memiliki tambahan nilai dan diatas pekerjaan positif dan sikap bekerja dalam memprediksi tingkat kinerja yang dilaporkan sendiri. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa jika pengusaha hanya fokus pada pekerjaan dan sikap bekerja dan mengabaikan psikologi kesejahteraan karyawan, mereka akan membatasi manfaat yang dapat diperoleh melalui inisiatif seperti program yang dirancang untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Begitu juga dengan penelitian Anitha (2014) yang berimplikasi sosial terhadap faktor-faktor keterikatan karyawan berkonotasi suasana kerja yang sehat. Hal ini mencerminkan dampak sosial yang diciptakan oleh organisasi. Karyawan akan menikmati perhatian yang cukup besar di lingkungan tempat bekerja, kolegalitas yang sehat, kesejahteraan kerja dan metode yang diterapkan organisasi untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Pertanyaannya, bagaimana pemasaran

dapat memainkan peran pentingnya dalam penggalian nilai krusial dari manajemen konstruksi keterikatan karyawan?.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Kumar & Pansari (2014) membahas kontruk keterikatan karyawan melalui tinjauan literatur, wawancara wawasan dari para manajer di lima benua, menuangkan definisi, mengembangkan skala, berdebat bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan dan setelah melalui proses keseluruhan, mereka menemukan kepuasan, komitmen, loyalitas dan kinerja karyawan, positif saling ketergantungan mempengaruhi keterikatan karyawan sesuai dengan literatur. Sedangkan wawasan yang diperoleh dari wawancara kualitatif dan data yang dikumpulkan dari perusahaan yang di survei memberikan pedoman untuk mengatur tingkat keterikatan karyawan; dan ditemukan semua perusahaan di negara berkembang menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan perusahaan tidak dengan sebenarnya, dikarenakan tidak berkomitmen dan setia pada perusahaan, untuk itu perusahaan perlu meningkatkannya dengan membangun inisiatif loyalitas karyawan; memberikan masukan yang tepat pada waktu yang tepat untuk karyawan, pada konteks ini adalah kegiatan *branding*, pelatihan dan orientasi perusahaan untuk meningkatkan hubungan karyawan dengan perusahaan. Namun untuk mencapai kesuksesan merek, pelayanan organisasi perlu memastikan pengamalan *branding* yang sebenarnya tercermin melalui sikap dan perilaku karyawan, konsisten dengan janji merek yang ditetapkan melalui praktik eksternal. Sementara itu, Xiong & King (2016) berpendapat bahwa ketika karyawan merasa sistem nilai mereka konsisten dengan nilai-nilai merek, mereka cenderung untuk memberikan kinerja merek. Ditambahkan oleh Espinosa & Ortinau (2016) yang mengungkapkan bahwa peran perilaku merek hanya dipengaruhi oleh komitmen, bukan gairah. Perilaku peran merek yang ekstra dipengaruhi oleh komitmen dan semangat.

4. Keterikatan Rantai Pasokan

Pada penelitian studi kasus dalam konteks rantai pasokan, keuntungan yang diperoleh dari keterikatan mencakup manfaat, nilai tambah dan inovasi melalui pendekatan hubungan manajemen yang dilakukan Y. K. F. Cheung & Rowlinson (2007) menemukan upaya lembaga pemerintah yang menterikatkan rantai pasokan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada iklim hubungan manajemen yang perlu difasilitasi dan di bina. Oleh karenanya maka diperlukan upaya untuk mencapai keberlanjutan sebagai persyaratan utama bagi keberhasilan bisnis. Penting bagi organisasi yang memiliki orientasi keberlanjutan melihat rantai nilai pengecer dan pemasok dalam sebuah kolaborasi untuk menanamkan upaya keberlanjutan (Berning & Venter, 2015). Sedangkan dalam penelitian Kirkwood & Walton (2010) terhadap 14 *ecopreneur* rantai pasokan di Selandia Baru yang melakukan ekspor impor menemukan berbagai dilema muncul bersifat sosial dan dalam lingkungan pengambilan keputusan; dan praktik yang dilakukan *ecopreneur* sehubungan dengan pengelolaan rantai pasok secara internasional. *Ecopreneur* diartikan dalam bentuk biaya sosial dan lingkungan ekspor impor yang mendukung penjualan.

Awal dari keterikatan pemasok dalam hal ini, sependapat dengan Saunders et al. (2015) yang mendefinisikan sebagai keterikatan pemasok organisasi dalam konseptual dan aktivitas perencanaan. Sedangkan dampak positif dari keterikatan pemasok dalam tahap desain pada kinerja keuangan telah dibahas secara luas dalam literatur pengembangan produk baru (Ragatz, Handfield, & Scannell, 1997; Primo & Amundson, 2002; Petersen, Handfield, & Ragatz, 2005) dan khusus keberlanjutan (Hong C. Zhang, Kuo, Lu, & Huang, 1997; Walton & Handfield, 1998; Hong C. Zhang et al., 1997). Keterikatan juga terhubung dan melibatkan pemangku kepentingan dalam prosesnya (Rantavaara et al., 2005).

Hasil penelitian Umar & Chawaguta (2014) manfaat keterikatan yang kuat dari pemangku kepentingan mewakili

perspektif yang berbeda, jenis keahlian dan kesehatan manajemen rantai pasok. Pengelolaan lingkungan menjadi topik penting dalam manajemen rantai pasokan, hanya sedikit pemahaman praktik dan teoritis bagaimana perusahaan (dukungan pengawasan, imbalan dan pelatihan) berhubungan dengan keterikatan karyawan dalam perilaku lingkungan. Sedangkan penelitian David & Paula (2012) menyatakan pentingnya persepsi karyawan dalam memajukan tingkat keterikatan karyawan pada perilaku lingkungan dan bagaimana organisasi dapat memodifikasi infrastruktur perilaku lingkungan internal mereka melalui efek dan komitmen karyawan (Sharma, 2014). Sebagian besar penelitian manajemen rantai pasok hanya memfokuskan pada situasi yang ideal dari keterikatan produsen dengan semua mitra hilir. Mengingat biaya yang tinggi, kurangnya kepercayaan atau ketidaksesuaian sistem pengolahan data elektronik untuk membantu perusahaan kecil dan menengah mengungkapkan kemungkinan kelebihan dan kelemahan dalam proses yang muncul dengan berbagai jumlah pelanggan dari yang telah ditentukan oleh pemesanan ulang pada sistem manajemen pengelolaan persediaan atau kerjasama perencanaan peralaman dan pengisian kembali yang tertuang dalam nilai tujuan.

Dalam investigasi Thron, Nagy, & Wassan (2006) menemukan bahwa produsen dan konsumen secara substansial bisa mendapatkan keuntungan dari dan bahkan secara parsial peningkatan dalam visibilitas permintaan. Hal ini menjadi berharga sejak dukungan dari beberapa pelanggan, namun perlu diperhatikan seringnya keterlambatan pengiriman dan penurunan tingkat pelayanan. Penggunaan internet dan layanan terkait menciptakan kerja yang interaktif bagi pengguna menjadi mungkin, kapanpun, dimanapun dan dengan siapapun. Peningkatan transaksi *e-Business* menjadi signifikan dalam berbagi informasi terutama dalam manajemen rantai pasokan. Attaran & Attaran (2007) menyimpulkan bahwa praktek kolaborasi manajemen rantai pasokan terutama dalam kerjasama perencanaan peralaman dan pengisian kembali dengan

tegas merupakan jalan selanjutnya untuk operasi bisnis yang sukses dan berkelanjutan. Meningkatkan efektivitas rantai pasokan melalui perencanaan permintaan, sinkronisasi penjadwalan produksi, perencanaan produksi, perencanaan logistik dan desain produk baru akan memaksa pemasok untuk berinovasi dan membangun hubungan yang kuat satu sama lainnya dengan mendorong cara-cara yang lebih cerdas untuk melakukan sesuatu tindakan (Kannabiran, 2009).

Kebanyakan keterikatan rantai pasokan dalam konteks berkelanjutan terletak dilingkungan yang dinamis dan mengarah pada asumsi bahwa manajemen rantai pasokan membutuhkan penerapan manajemen yang dinamis (Beske, 2012).

5. Kinerja Bisnis

Ada dua aspek yang berbeda dari kinerja bisnis yaitu kinerja produk-pasar dan kinerja keuangan (Morgan, 2012). Dalam penelitian ini akan dikembagkan kinerja produk-pasar. Menurut Morgan (2012) kinerja produk-pasar menyangkut tanggapan perilaku pembelian pelanggan dan prospek dalam pasar sasaran untuk merealisasikan posisi perusahaan dalam keunggulan pelanggan. Selanjutnya, persepsi ditingkatkan dengan mengubah perilaku pembelian pelanggan dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan. Bila semuanya sama, ini meningkatkan kinerja produk pasar dengan cara-cara yang dapat ditangkap oleh indikator, seperti; volume penjualan yang lebih besar, meningkatkan kepuasan dan loyalitas perilaku pelanggan, sensitivitas harga yang lebih rendah dan pertumbuhan pangsa pasar perusahaan. Atau, perusahaan merealisasikan biaya keuntungan dengan memilih untuk memberikan penawaran setara nilai saham dan berusaha untuk mempertahankan persepsi yang ada dan pola perilaku pembelian antara target pelanggan sambil menikmati keuntungan yang lebih besar dari pada harga jual yang sama dengan pesaing.

Morgan, Clark, & Gooner (2002) menjelaskan bahwa kinerja pasar menyangkut kesadaran pasar dan reaksi untuk keuntungan menyadari posisi yang dicapai. Ini dapat dilihat dari pelanggan, pesaing dan perspektif internal. Dari perspektif pelanggan, kinerja pasar menyangkut kognitif dan tanggapan efektif (misalnya kesadaran merek dan persepsi kualitas) dan konsekuensi perilaku berikutnya (Misalnya pengambilan keputusan pembelian dan tindakan) dari prospek pelanggan di pasar sasaran untuk menyadari keuntungan posisi yang dicapai oleh perusahaan. Dari perspektif internal berorientasi, kinerja pasar terwujud dalam dalam efek berikutnya dari perilaku pelanggan seperti yang terlihat dalam unit penjualan dan pendapatan penjualan. Dari perspektif pesaing, kinerja pasar terlihat dalam indikator hal tersebut sebagai bagian dari pikiran dan pangsa pasar. Dari perspektif normatif, penilaian kinerja pemasaran melibatkan penilaian sumber daya pemasaran dan kemampuan sebagai sumber keuntungan, keuntungan posisi yang dicapai, kinerja pasar dari persepsi pelanggan melalui perilaku pelanggan untuk hasil pasca-pembelian pelanggan dan unit penjualan, pangsa pasar dan lain-lain. Sedangkan dalam konsekuensi keuangan (pendapatan, arus kas, dan keuntungan).

Waktu yang dibutuhkan antara mendapatkan sumber keuntungan, mencapai posisi keuntungan, meningkatkan kinerja pasar dan dampak utama pada hasil keuangan diamati, mungkin berbeda secara signifikan antar industri. Dalam tinjauan Moya & Alemán (2012) pada kecepatan kreativitas produk baru ke pasar, kinerja produk baru dan efek moderasi karakteristik pasar terhadap 197 perusahaan manufaktur, ditemukan bahwa tinjauan pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja produk baru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kreativitas produk baru dan kecepatan ke pasar yang tergantung pada persaingan pasar (Kotabe, Jiang, & Murray, 2011).

Berubahnya peta kompetitif didasarkan pada kekawatiran terhadap lingkungan alam yang berkelanjutan sebagai isu bisnis

yang diprediksi oleh Leonidou, Katsikeas, & Morgan (2013) dikarenakan peran program pemasaran hijau dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, sumber daya yang lemah dan penghindaran resiko manajemen puncak pada penyebaran program tersebut, serta efek yang mengisyaratkan mendukung hubungan tersebut. Terungkap bahwa program pemasaran hijau yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan ditemukan bukti kinerja pada pembayaran gaji yang signifikan, secara khusus bahwa produk dan distribusi program pemasaran hijau positif mempengaruhi kinerja pasar produk, sementara harga dan promosi secara langsung berhubungan positif dengan pengembalian aset perusahaan. Selain itu, tingkat reputasi lingkungan industri memoderasi hubungan antara program pemasaran hijau dan pasar produk perusahaan serta kinerja keuangan.

Lebih lanjut, Chen, Li, & Liu (2015) menyelidiki bagaimana kemampuan ganda mempengaruhi lingkungan eksternal (seperti, kemampuan mempengaruhi pemerintah dan untuk mempengaruhi industri) dapat mempengaruhi kinerja pasar produk baru di pasar negara berkembang dan bagaimana pembelajaran organisasi melalui eksploratif dan eksploitatif terhadap 201 perusahaan di China; ditemukan bahwa kemampuan mempengaruhi pemerintah secara positif mempengaruhi kinerja pasar produk baru, sementara kemampuan mempengaruhi industri memiliki efek "U" berbentuk kurva terbalik mempengaruhi kinerja pasar produk baru. Dan di kedua kemampuan dalam mempengaruhi pemerintah dan industri yang lebih menguntungkan ketika dicocokkan dengan pembelajaran eksploratif, sedangkan pembelajaran eksploitatif melemahkan kedua efek dalam mempengaruhi kinerja pasar produk baru. Sedangkan pada pemeriksaan efek pasar produk yang meluap dari aktivisme pengelolaan investasi pada target pesaing industri perusahaan yang dilakukan oleh Aslan & Kumar (2016), ternyata negatif dan kekayaan pemegang saham berefek pada rata-rata pesaing perusahaan. Efek pada kinerja pasar produk pesaing

sepadan dengan perbaikan pasca aktivisme dalam produktivitas, biaya dan target efisiensi alokasi modal, dan perbedaan produk. Efek tersebut diamati pada kinerja pasar produk pesaing yang diukur dengan *margin* keuntungan (menaikkan atau menurunkan harga) dan pangsa pasar, operasional dan investasi modal.

Dengan demikian pasca aktivisme pengelolaan investasi pada target peningkatan produktivitas didokumentasikan dalam tinjauan terbaru untuk saluran utama dari efek yang meluap pada rekan-rekan industri mereka. Sebaliknya, pesaing menanggapi aktivisme tidak hanya dengan memotong harga tetapi dengan mempengaruhi efisiensi dan perbaikan perbedaan produk, efek peluapan distribusi dari aktivisme pengelolaan investasi sepadan dengan perbaikan distribusi di perusahaan pesaing. Selain hal tersebut, keuangan pesaing dibatasi dengan mengakomodasi target perbaikan tetapi rekan mereka terancam oleh intervensi untuk dapat meningkatkan kinerja pasar produk mengikuti aktivisme pengelolaan investasi dalam target perusahaan. Konsentrasi industri dan hambatan baru juga memainkan peran penting dalam menentukan sifat dan besarnya efek yang meluap.

B. Pengembangan Teoritikal

Pengembangan teori strategi bisnis dengan kemampuan pemasaran yang dinamis di atas, mengkaitkan hubungan dan pengaruh antara pengetahuan pasar, keterikatan pelanggan, keterikatan karyawan, keterikatan rantai pasokan dan kinerja bisnis perusahaan pada kemampuan pemasaran yang dinamis.

1. Pengetahuan Pasar dan Keterikatan Pelanggan

Li & Calantone (1998) membedakan antara pengetahuan pasar dan kompetensi pengetahuan pasar dengan cara berikut: Pengetahuan pasar didefinisikan sebagai “informasi yang

terorganisir dan terstruktur tentang pasar sebagai hasil dari pengolahan sistematis”, sedangkan kompetensi pengetahuan pasar didefinisikan sebagai “proses yang menghasilkan dan mengintegrasikan pengetahuan pasar”. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pengetahuan pasar merupakan kunci sukses yang membedakan perusahaan dengan yang lain. Pada prosesnya, perusahaan memerlukan kemampuan yang dinamis dalam menghadapi perubahan agar memahami apa yang diinginkan dan ditawarkan kepada pelanggan (Augier & Teece, 2007).

Pengetahuan pasar memungkinkan perusahaan membentuk mekanisme ruang pasar terbuka dengan bantuan jaringan dari pelanggan untuk memfasilitasi perusahaan dan masyarakat untuk berkoordinasi satu sama lain (Verhoef et al., 2010). Pengintegrasian pengetahuan ke dalam bentuk produk yang kemudian dipertukarkan dengan pelanggan di dalam sebuah pasar merupakan hasil dari penginderaan perusahaan terhadap perilaku dan isu yang berkembang mempengaruhi minat beli pelanggan (Sumitro, 2016). Pelanggan merupakan sumber informasi, pengembang yang dapat bekerjasama dan inovator di dalam pasar. Dengan demikian, perusahaan dapat mentransfer pengetahuan pelanggan dengan membawa pelanggan lebih dekat ke proses pengembangan yang melibatkan pengetahuan mereka secara langsung dalam setiap tahapan (Cui & Wu, 2015).

Pada era saat ini, Gohary & Hamzulu (2016) menyarankan, perusahaan harus mengubah sikap dan membawa pelanggan sebagai bagian dari struktur organisasi yang menjadi sumber daya paling mahal dan berharga. Oleh karena itu, mekanisme integrasi pengetahuan memerlukan hubungan yang tidak hanya di akses tetapi juga di berlakukan dan diproduksi agar peningkatan pasokan pengetahuan dari pelanggan untuk memberikan peluang penambahan solusi atas permasalahan tertentu, pengetahuan yang demikian sangat berharga untuk peningkatan berkelanjutan ketika pengetahuan pasar berkolaborasi dengan melibatkan diri diluar struktur organisasi.

Pengetahuan pasar harus mengacu pada pengetahuan perusahaan tentang kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta perilaku pesaing. Hal tersebut merupakan hasil dari proses sistematis informasi pasar organisasi, termasuk akuisisi, interpretasi, diseminasi, dan mewakili peta kognitif suatu pelanggan perusahaan dan pesaing. Bao et al., (2012) mendefinisikan pengetahuan pasar lebih luas sebagai ruang lingkup dan keragaman pengetahuan perusahaan tentang pelanggan dan pesaing. Pengetahuan pasar yang beragam menyiratkan berbagai informasi tentang perilaku pelanggan, kebutuhan, dan karakteristik, serta penawaran produk pesaing, sasaran segmen pasar dan strategi, yaitu; *Pertama*, pengetahuan pasar dapat menyatu dengan teknologi yang ada untuk menciptakan produk baru. Keberhasilan integrasi dibangun atas identifikasi dan pemilihan segmen pelanggan yang tepat dengan kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh kesitimewaan fungsi teknologi. *Kedua*, ketika realitas pasar berubah, pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan dan tindakan pesaing mungkin menjadi usang, untuk itu segera menggantinya dengan pengetahuan baru. *Ketiga*, makna produk kreatif sering muncul menawan sebagai tren pasar yang melampaui *domain* pasar saat ini atau kebutuhan pelanggan yang belum kelihatan mencari dari kelemahan di pasar yang ada.

Sedangkan dalam pengembangan produk dalam industri keuangan, integrasi departemen lintas fungsional, keterikatan pemasok dan keterikatan pelanggan, temuan Chien & Chen (2010) menyatakan bahwa keterikatan pelanggan memiliki efek positif yang signifikan pada proses pengembangan produk baru dan integrasi lintas-fungsional, sedangkan lintas-fungsional memiliki efek positif yang signifikan pada proses pengembangan produk baru. Kepastian pasar yang didefinisikan sebagai tingkat pengetahuan pasar dan stabilitas pasar dikendalikan dampak lingkungan pada kemampuan kompetitif. Dalam penelitian Lau (2011) menemukan bahwa desain modular, inovasi produk, dan koordinasi internal

berkorelasi positif dengan pemasok dan keterikatan pelanggan. Sedangkan keterikatan dan inovasi produk mengarah pada kinerja produk baru yang lebih baik. Sementara dalam kemampuan teknologi perusahaan dapat mempengaruhi efek keterikatan pelanggan pada kinerja pengembangan produk baru, Cui & Wu (2015) menemukan bahwa efek kontijensi bervariasi untuk berbagai bentuk keterikatan pelanggan. Efek kontijensi membantu lebih memahami temuan yang tidak konsisten dalam literatur tentang manfaat dari keterikatan pelanggan, dan menjelaskan interaksi antara teknologi dan pengetahuan pasar ketika pelanggan secara aktif terlibat dalam inovasi. Cui & Wu juga memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran kompleks kemampuan teknologi dan bagaimana untuk mengatasi pembatas efek potensi kemampuan dengan efektif mengelola proses keterikatan pelanggan. Pemanfaatan pengetahuan pelanggan dalam inovasi dengan tiga anteseden (keterikatan pelanggan sebagai sumber informasi; keterikatan pelanggan sebagai pengembang bersama; keterikatan pelanggan sebagai inovator) dan dampak keterikatan pelanggan pada kinerja produk baru menunjukkan bahwa pengembangan bersama pelanggan tidak hanya mengubah peran pelanggan tetapi juga dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap desain organisasi.

Dalam pasar bisnis, bekerja dengan pelanggan dan pengguna semakin menjadi penting untuk mendapatkan pengetahuan tentang kebutuhan dan untuk mengembangkan produk baru. Penelitian Abdolmaleki & Ahmadian (2016) menemukan ada hubungan positif antara keterikatan pelanggan dan pengembangan produk baru, inovasi, modularitas, diferensiasi dan keterikatan pemasok.

2. Pengetahuan Pasar dan Keterikatan Karyawan

Negara-negara berkembang seperti ASIA Tenggara, telah menjalin kesepakatan hubungan kerjasama bilateral yang disebut dengan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA); pada era MEA,

pengetahuan pasar lokal dan akses ke jaringan di negara tuan rumah sangat diperlukan, maka dari itu keterampilan kewirausahaan dan pengalaman manajerial berperan penting dalam mengantisipasi imigran yang terlatih dan berkualitas yang dapat mengakibatkan produktivitas rendah, menimbulkan ketidakadilan yang berakibat negatif pada keterikatan karyawan sehingga mengurangi kolaborasi, kerusakan moral serta ketidakpercayaan dalam kepemimpinan (Beechler & Woodward, 2009). Penelitian Enderwick (2011) mengemukakan bahwa kekuatan ekspatriat adalah pengetahuan yang cukup dari pasar rumah, industri dan perusahaan, kelemahan mereka adalah kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan pasar luar negeri. Sedangkan kekuatan karyawan imigran adalah pengetahuan mereka tentang target pasar luar negeri dan kelemahan mereka adalah pemahaman yang terbatas dari sistem bisnis negara asal, perusahaan dan industri. Maka dari itu, diperlukan pembangunan keterikatan karyawan yang menyentuh semua aspek manajemen yang ditangani dengan tepat agar karyawan tidak gagal melibatkan diri dalam pekerjaan mereka (Markos & Sridevi, 2010). Sebuah penelitian yang mengusulkan proses pembelajaran di garis depan dimana organisasi mengambil pengetahuan baru yang dihasilkan karyawan di garis depan dalam mengatasi kualitas produktivitas penjualan yang berhenti pada saat interaksi dengan pelanggan dan mengubahnya menjadi pengetahuan yang diperbaharui untuk digunakan di garis depan; mempengaruhi kepuasan pelanggan dan hasil keuangan (pendapatan dan efisiensi) yang diuji secara empiris oleh Ye, Marinova, & Singh (2012) dengan data multi-sumber mengungkapkan bahwa *pertama*; artikulasi pengetahuan memediasi transformasi pengetahuan yang dihasilkan di garis depan menjadi pengetahuan diperbaharui; *kedua*, pengetahuan yang diperbaharui di garis depan positif berdampak pada pelanggan dan hasil keuangan; *ketiga*; beban karyawan garis depan menghambat proses transformasi kecuali tingkat menengah ("U" efek terbalik), sedangkan tindakan berpindah bertemu disuatu tempat linear mendukung dengan tujuan karyawan.

Menghubungkan pengetahuan pasar dengan orientasi pasar perusahaan dan kinerja lingkungan perusahaan dalam strategi lingkungan, keterikatan karyawan terhadap kualitas produk dalam artikel Y. Chen, Tang, Jin, Li, & Paille (2015) terhadap 134 CEO, manajer pemasaran dan karyawan di garis depan pada perusahaan-perusahaan di China menemukan bahwa orientasi pasar secara positif memengaruhi strategi lingkungan yang pada gilirannya mempengaruhi lingkungan kualitas produk dan lingkungan keterikatan karyawan. Menerapkan pendekatan pembangunan berbasis pandangan strategi kedepan pada karyawan dengan menciptakan pengetahuan pasar yang diwujudkan dalam strategi perusahaan dalam menghadapi perubahan zaman yang eksponensial, mengakibatkan mudah berubah dan timbulnya pasar baru berbasis teknologi yang berkembang pesat, memerlukan kompetensi, aset intelektual dan kerelevanan keterampilan sumber daya fisik perusahaan merupakan implementasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif (Darkow, 2014). Sedangkan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu melakukan berbagai cara dan salah satunya adalah dengan menginovasi layanan untuk menciptakan nilai perusahaan. Penelitian tentang inovasi layanan dan kemampuan kebugaran pasar berbasis kemampuan yang menghubungkan pasar dan gejala pasar dalam bentuk hubungan antara inovasi layanan dan kinerja produk baru terhadap 170 perusahaan berbasis layanan yang diteliti oleh K.-H. Chen, Wang, Huang, & Shen (2016) menunjukkan hasil empiris bahwa kinerja produk baru menjadi yang tertinggi dalam situasi yang melibatkan inovasi layanan tingkat tinggi, hubungan pasar dan gejala pasar. Dengan demikian, kemampuan menghubungkan pasar dapat menghasilkan pengetahuan pasar yang unggul dan pada gilirannya teridentifikasi sebagai kunci sumber daya terkait dengan kemampuan perusahaan untuk merespon pasar dan memastikan pertumbuhan laba. Kemampuan menghubungkan pasar dianggap sebagai kemampuan penting yang harus memperhitungkan keterlibatan perusahaan dalam

inovasi layanan, tidak hanya untuk memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut untuk menanggapi dengan cepat perubahan tren pasar dan kebutuhan pelanggan, tetapi juga untuk membantu mereka dalam memperoleh informasi yang tepat waktu yang dapat langsung dimanfaatkan untuk pengembangan produk/jasa baru.

Maka dari itu, Pembayaran terhadap pengetahuan karyawan melalui kepuasan kepemilikan gaji dan keterikatan kerja, memberikan peluang bagi organisasi untuk menciptakan nilai proposisi kepuasan karyawan dan meningkatkan keterikatan karyawan. Kinerja pengetahuan berhubungan positif untuk membayar kepuasan yang pada gilirannya efektivitas organisasi memberikan kontribusi dalam keterikatan kerja yang lebih tinggi. Namun, kompensasi pembayaran gaji atas pengetahuan yang dimiliki dipengaruhi oleh kegiatan pasar perusahaan (Mulvey, LeBlanc, Heneman, & McInerney, 2002). Sebuah perusahaan harus menghargai nilai pengetahuan yang dimiliki pekerjanya. Menurut Bogdanowicz (2002) dalam ekonomi baru yang berkembang, pengetahuan milenium merupakan aset yang harus dihargai, dikembangkan dan dikelola, karena merupakan komponen dari modal intelektual dari sebuah organisasi ketika data dan informasi membantu mempertahankan keunggulan kompetitif. Pengetahuan adalah aset tidak berwujud dan untuk mengelolanya tercipta sejumlah tantangan di bidang pengembangan sumber daya manusia, terutama ketika para pekerja lebih peduli dengan pekerjaan mereka.

3. Pengetahuan Pasar dan Keterikatan Rantai Pasokan

Penciptaan pengetahuan pasar dan keterikatan mitra dalam rantai pasokan sebagai pengefisienan operasional yang saling terkait dalam proses berbagi informasi sebagai penciptaan pengetahuan baru, dalam upaya organisasi untuk mengakuisisi, mengasimilasi, menransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan untuk menghasilkan kemampuan organisasi yang

dinamis. Malhotra, Gosain, & Sawy (2005) menyatakan kemitraan rantai pasokan adalah jenis kemitraan inter organisasional yang tujuan utamanya adalah untuk mengkoordinasikan proses bisnis di sekitar pertukaran barang dan jasa, menunjukkan bahwa efisiensi operasional dan penciptaan pengetahuan pasar yang bisa dicapai dalam jenis kemitraan rantai pasokan. Begitu juga dengan Min et al. (2005) yang menemukan positif hubungan kolaborasi terkait perangkat tambahan untuk efisiensi, efektivitas dan posisi pasar untuk perusahaan.

Sedangkan Mazdeh, Akhaven, Jafari, & Mousavi (2014) mengungkapkan, jauh sebelumnya dari literatur yang ada mempelajari desain keterikatan rantai pasokan pada pemodelan tata letak rantai pasokan sebagai hasil dari atau sehubungan dengan desain produk dan desain organisasi yang beranjak mendukung dalam desain kemasan pengembangan produk baru. Oleh karena itu, melalui keterikatan rantai pasokan yang efektif, perusahaan lebih cenderung untuk mengintegrasikan dan menyerap pengetahuan khusus dalam rantai pasokan dengan cepat dan efektif. Penelitian Feng & Wang (2013) menunjukkan bahwa keterikatan internal positif terkait dengan pelanggan dan keterikatan pemasok. Secara khusus, keterikatan internal yang paling penting dalam meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru, sementara pelanggan dan keterikatan pemasok memiliki efek signifikan pada biaya pengembangan produk baru dan kecepatan pengembangan produk baru. Selain itu, keterikatan internal dan pelanggan meningkatkan kinerja pasar secara tidak langsung, sedangkan keterikatan pemasok meningkatkan kinerja pasar baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian Kanapathy, Khong, & Dekkers (2014) membuktikan bahwa praktek keterikatan pemasok memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja proyek pengembangan produk baru dalam perekonomian yang muncul sehubungan dengan sasaran mutu, tujuan desain, tujuan biaya, dan tujuan "time-to-market". Sedangkan

penelitian Feng & Zhao (2014) terhadap 176 perusahaan manufaktur di China menemukan bahwa dukungan manajemen puncak meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan hubungan dengan pemasok. Hubungan dengan pelanggan meningkatkan tingkat keterikatan pelanggan, sementara hubungan dengan pemasok meningkatkan tingkat keterikatan pemasok. Pengembangan produk baru penting bagi perusahaan manufaktur untuk bersaing di pasar. Hal ini terutama berlaku dalam ekonomi transisi di mana pasar dinamis dan teknologi perusahaan memerlukan perubahan untuk bersama-menciptakan nilai dengan pelanggan dan pemasok.

4. Keterikatan Pelanggan dan Keterikatan Rantai Pasokan

Perkembangan pertumbuhan pasar global semakin hari semakin efisien dan persaingan bisnis semakin mengkerucut. Kolaborasi merupakan pilihan perusahaan untuk menggapai keunggulan kompetitif. Keterikatan pelanggan-pemasok berbeda diseluruh sektor dan begitu juga dalam proses rantai pasok. Sangat penting untuk melibatkan pelanggan dan pemasok dalam manajemen permintaan, pengembangan produk, transportasi dan persediaan; walaupun terkadang pemasok dan pelanggan kurang begitu dilibatkan dalam prosesnya oleh perusahaan (Sahay, 2003). Tujuan manajemen rantai pasokan adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Chow et al., 2008). Seperti halnya dengan model simulasi yang dilakukan Thron et al. (2006) untuk mengevaluasi kerangka distribusi produsen makanan dan pelanggan yang menunjukkan bahwa produsen dan konsumen secara substansial mendapatkan keuntungan dari peningkatan sebagian dalam visibilitas permintaan. Begitu juga dengan hasil temuan Kannan & Choon Tan (2006) yang menunjukkan keterikatan pelanggan dan pemasok berpengaruh positif pada kesuksesan hubungan keduanya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Maksud dari hubungan tersebut adalah untuk saling memberikan keuntungan dengan pembeli dan pemasok.

Dari sudut pandang pembeli, hal tersebut datang dalam bentuk pemanfaatan peningkatan sumber daya, fokus strategis dan kemampuan untuk memanfaatkan keahlian dan kemampuan pemasok. Memanifestasikan dirinya dalam peningkatan kualitas produk dan daya saing yang pada gilirannya mengemudi pasar dan kinerja keuangan. Sementara ada logika yang melekat di balik hubungan antara hubungan yang sukses dan kinerja, hingga sampai sekarang hanya sedikit bukti empiris yang mendukung, oleh karena itu hasilnya adalah signifikan.

Penelitian Singh & Power (2009) menggunakan data dari 418 pabrik di Australia, hasil analisis *structural equation modelling* menunjukkan bahwa hubungan pelanggan dan keterikatan pemasok mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut memberikan wawasan tentang dan bagaimana perusahaan dapat mengembangkan tingkat kemampuan kolaborasinya. Danese & Romano (2011) menyarankan untuk mengoptimalkan efisiensi kinerja membutuhkan keterikatan secara bersamaan antara pelanggan dan integrasi pemasok untuk memperkuat interaksi keduanya dari pada salah satunya. Akan tetapi, sebelum memutuskan untuk berinvestasi dalam integrasi pelanggan terlebih dahulu memastikan integrasi ditingkat pemasok karena sebagai syarat keberhasilan pelaksanaan integrasi pelanggan. Implikasi tersebut didasarkan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa integrasi pemasok positif memoderasi hubungan integrasi pelanggan melalui efisiensi. Dalam integrasi pada konteks internal dan eksternal (pelanggan dan pemasok) dan hubungannya dengan kepuasan pelanggan serta pengaruhnya pada kinerja keuangan, Yu, Jacobs, Salisbury, & Enns (2013) menunjukkan bahwa integrasi internal secara signifikan mempengaruhi kedua dimensi integrasi eksternal (pelanggan dan integrasi pemasok); dan bahwa integrasi pemasok secara signifikan dan berhubungan positif dengan kinerja keuangan.

Sedangkan integrasi yang berdampak pada pengembangan produk baru, Y. He, Keung Lai, Sun, & Chen (2014) menyatakan bahwa integrasi pemasok memiliki dampak positif pada integrasi pelanggan melalui peran mediasi fleksibilitas manufaktur. Sementara untuk motif pengintegrasian menjadi aliansi, Siew-Phaik, Downe, & Sambasivan (2013) menemukan perbedaan utama dalam aliansi strategis dengan pemasok dan pelanggan; hubungan antara lingkungan dan motif aliansi yang kuat untuk aliansi dengan pemasok, hubungan antara motif aliansi dan modal relasional, signifikan dengan aliansi pada pelanggan, hubungan antara aset khusus dan saling ketergantungan, hubungan antara persepsi perilaku oportunistik dan modal relasional juga signifikan bagi aliansi dengan pemasok.

5. Keterikatan Karyawan dan Keterikatan Rantai Pasokan.

Beberapa penelitian tentang keterikatan karyawan dan hubungannya dengan rantai pasokan seperti Harland (1996) menyarankan bahwa fitur yang lembut dari perilaku seperti sikap, keterikatan, harapan dan persepsi di antara mitra rantai pasokan sangat penting untuk keberhasilan kemitraan. Penelitian Croxton, García-Dastugue, Lambert, & Rogers (2001) dan Skjoett-Larsen, Thernoe, & Andresen (2003) sepakat bahwa manajemen rantai pasokan membutuhkan keterikatan dan koordinasi kegiatan dalam organisasi dan antara mitra dalam rantai pasokan. Sementara III & Tallon (2003) menemukan bahwa manajemen dan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kemitraan pemasok. Sedangkan Vanichchinchai & Igel (2011) menyatakan manajemen sumber daya manusia dan keterikatan sangat penting dalam pengimplementasian manajemen rantai pasokan.

Selanjutnya dalam temuan Vanichchinchai (2012) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak positif langsung pada manajemen kemitraan. Keterikatan karyawan internal dalam *Total Quality Management (TQM)* menyebabkan peningkatan

pengelolaan mitra eksternal dalam manajemen rantai pasokan. Selain itu, keterikatan karyawan memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja pasokan perusahaan. Keterikatan karyawan juga memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pasokan perusahaan melalui manajemen kemitraan. Meskipun manajemen rantai pasokan menekankan kemitraan eksternal dengan pelanggan dan pemasok, implementasi manajemen rantai pasokan harus nyata dimulai dari kolaborasi internal antar departemen dan karyawan. Hal tersebut menegaskan bahwa keterikatan karyawan yang efektif adalah penting dalam meningkatkan kemitraan dalam rantai pasokan dan kinerja pasokan.

Kemudian pada sudut pandang karyawan harus diubah dari perspektif kekuatan negosiasi menjadi perspektif kolaborasi. Karyawan mungkin menolak inisiatif kemitraan rantai pasokan jika mereka tidak mengerti dengan jelas keuntungan dari inisiatif, atau merasa bahwa mereka akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu, alasan untuk mengkomunikasikan tentang inisiatif, dan pelatihan keterampilan untuk teknik baru manajemen rantai pasokan harus disediakan. Program-program tersebut harus ditawarkan kepada karyawan dalam organisasi dan diperluas untuk mitra bisnis eksternal juga. Manajer rantai pasokan tidak hanya harus fokus pada masalah operasional maupun kemitraan eksternal tetapi juga harus menekankan masalah internal karyawan dengan lembut. Pada hubungan timbal balik antara dimensi yang berbeda dari integrasi rantai pasokan untuk menjelaskan ukuran kinerja (fleksibilitas, pengiriman, kualitas, persediaan dan kepuasan pelanggan).

Penelitian Alfalla-Luque, Marin-Garcia, & Medina-Lopez (2015) menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja operasional sepenuhnya dimediasi oleh integrasi rantai pasokan. Komitmen karyawan untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan integrasi internal mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, integrasi

internal dapat membantu untuk mencapai integrasi pelanggan dan pemasok. Perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan kedua komitmen dari karyawan dan integrasi internal, karena mereka saling memperkuat satu sama lain. Demikian pula manajer harus mencapai integrasi internal sebelum integrasi eksternal dan termasuk integrasi eksternal pada tingkat strategis dalam rangka untuk menuai keuntungan terbesar dari integrasi rantai pasokan. Sementara itu, manajer harus mempromosikan komitmen karyawan tidak hanya untuk keberhasilan rantai pasokan yang lebih baik, tetapi juga untuk mengurangi hambatan pelaksanaan manajemen rantai pasokan.

Dalam proses integrasi rantai pasokan diperlukan hubungan yang baik dari peran keterikatan karyawan untuk menghasilkan manfaat kinerja bagi perusahaan. Dalam konteks keterikatan, peran dari budaya organisasi sangat menentukan hubungan keduanya. Kesuksesan organisasi yang di dasari dengan pengembangan sumber daya manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap orang lain bertujuan untuk melampaui dan memenangkan kompetisi di pasar yang kompetitif. Penelitian Yunus & Tadisina (2016) terhadap 223 perusahaan manufaktur yang berbasis di Indonesia menunjukkan bahwa hubungan integrasi rantai pasokan dan kinerja perusahaan positif berpengaruh, dan budaya organisasi positif mempengaruhi hubungan antara integrasi rantai pasokan dan orientasi pelanggan. Keterikatan karyawan sangat penting untuk mendorong mereka berbagi informasi dan mengidentifikasi hambatan dalam proses integrasi dengan mitra rantai pasokan. Sedangkan beberapa peneliti menunjukkan dan mendukung bahwa partisipasi karyawan dapat meningkatkan integrasi pemasok dan pelanggan (Shub & Stonebraker, 2009; Sweeney, 2013; Ellinger & Ellinger, 2014).

Begitu pentingnya keterikatan karyawan sebagai faktor keberhasilan pelaksanaan integrasi rantai pasokan, Huo, Han, Chen, & Zhao (2015) menunjukkan partisipasi karyawan berhubungan

positif dengan integrasi rantai pasokan. Dengan demikian hubungan keterikatan karyawan dan integrasi rantai pasokan sebagai mitra organisasi yang melibatkan diri, terindetifikasi sebagai keterikatan yang kuat.

6. Keterikatan Pelanggan dan Pemasaran yang Dinamis

Dalam hubungan keterikatan antara pemasaran dengan pelanggan, perusahaan sering kali memiliki kepentingan yang tinggi pada faktor-faktor yang mendasari keterikatan, sehingga terpendang sebelah mata oleh pelanggan dan perlu diingat, ini adalah hubungan tentang psikologis yang melibatkan keduanya (Brodie et al., 2011; Brodie et al., 2013). Ashley, Noble, Donthu, & Lemon (2011) menyatakan bahwa ketergantungan kebutuhan perusahaan pada praktik pemasaran relasional untuk mencapai pelanggan tetap, sering kali dihindari oleh pelanggan, faktornya adalah dikarenakan kepentingan perusahaan yang membuat ketidaknyamanan dan tidak adanya manfaat yang dirasakan pelanggan. Hal tersebut ada hubungannya dengan keterkaitan dengan peraturan, organisasi, tanggung jawab sosial dan komunikasi (II & Holbrook, 1999). Maka dari itu diperlukan tindakan praktek yang efektif untuk mendorong organisasi agar merefleksikannya dari kualitas pengalaman pengguna dan untuk membangun nilai kreasi bersama dalam logika pemasaran (O'Brien, 2010; Lisa Wolf-Wendel et al., 2009; (Cassidy, Baron, Elliott, & Efstathiadis, 2013).

Dalam studi Kumar et al. (2010) menyatakan bahwa nilai pengetahuan pelanggan adalah dimensi penting ke empat dari nilai keterikatan pelanggan (bersama dengan perilaku pembelian pelanggan sesuai dengan nilai pelanggan seumur hidup, perilaku pelanggan rujukan, dan perilaku mempengaruhi pelanggan). Sedangkan Agarwal & Selen (2009) mengungkapkan untuk proses membangun kemampuan dinamis yang berkelanjutan terus menerus harus disesuaikan dengan perubahan bisnis. Layanan tingkat tinggi dari kemampuan dinamis yang dihasilkan perusahaan

merupakan hasil kolaborasi antara *stakeholder* yang muncul dari keterikatan pelanggan, ketajaman kewirausahaan dan kapasitas kolaborasi inovasi. Membangun hubungan antara pelanggan dan perusahaan pada penciptaan bersama dalam beberapa literatur terbaru, menekankan sejauh mana manfaat keaktifan partisipasi dari keterikatan pelanggan dalam proses penciptaan dan penyampaian sumbangsuhnya.

Pada konteks yang sama, O' Cass & Ngo (2012) menunjukkan bahwa kemampuan inovasi produk dan kemampuan pemasaran sebahagian dimediasi hubungan antara orientasi pasar dan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (kinerja dan penciptaan bersama), sedangkan kemampuan pemasaran ditemukan bertindak multak sebagai mediator hubungan antara orientasi pasar dan nilai hubungan. Dengan demikian, atas dasar yang tersirat, bahwa untuk menghasilkan peningkatan orientasi pasar yang lebih besar pada kinerja penciptaan nilai akan terwujud ketika dikombinasikan dengan kemampuan internal yang saling melengkapi dengan lainnya.

Sementara pada penelitian Anabel Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, Chiva-Gómez, & Gutiérrez-Gracia (2013) menyatakan bahwa kehadiran manajemen desain sebagai kemampuan dinamis, bertujuan untuk mengembangkan dampak kemampuan belajar organisasi terhadap kinerja inovasi produk UKM dan sama pentingnya dengan kemampuan manajemen desain. Salah satu faktor untuk melibatkan pelanggan dan pemasok dalam proses desain adalah untuk mendapatkan ide-ide produk baru. Pada konteks UKM dengan sumber daya yang terbatas, biaya desain dapat dikontrol dengan melibatkan desainer eksternal yang berdasarkan proyek sebagai biaya variabel dan untuk desain inovasi produk dapat diperpanjang selama jangka waktu yang lama dari beberapa bulan atau bahkan bertahun-tahun. Tindakan awal untuk manajemen ini bisa untuk meningkatkan dimensi dasar desain manajemen, keterampilan khusus dan desain inovasi yang

melibatkan orang lain dan perubahan organisasi, sehingga desain dan proses inovasi bisa lebih menghasilkan. Manajemen desain juga sebagai kemampuan dinamis yang muncul dari pembelajaran yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sedangkan kemampuan yang diwakili dengan segudang keterampilan dan diakumulasi pengetahuan perusahaan menunjukkan pencapaian hasil yang diinginkan.

Penelitian Gu, Jiang, & Wang (2016) secara empiris menyelidiki efek dari sumber eksternal dan internal terhadap kinerja inovasi dengan berfokus pada masukan pelanggan, jaringan kerjasama dan intensitas R & D pada UKM Teknologi di China menemukan bahwa masukan pelanggan dan jaringan kerjasama memiliki dampak positif pada kinerja inovasi UKM berteknologi tinggi. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa informasi dan pengetahuan semakin dianggap sebagai sumber daya yang berharga dan merupakan kemampuan dinamis.

7. Keterikatan Karyawan dan Pemasaran yang Dinamis

Penelitian Evers, Andersson, & Hannibal (2012) menunjukkan bahwa banyak dari kemampuan dinamis tersebut paling sering dipicu oleh pengusaha *INV (International New Ventures)* dan dikembangkan melalui keterikatan dengan karyawan. Misalnya, keahlian *CEO/pengusaha teknologi* yang berpikir kedepan dengan kecerdasan daya ciptanya, mendukung peran penelitian dan pengembangan staf untuk mengembangkan produk radikal agar selalu menciptakan pasar baru pada produk-produknya. Dalam rangka untuk menyelidiki hubungan yang terikat tersebut, Breznik & Lahovnik (2014) menunjukkan bahwa perusahaan dengan komitmen yang kuat dalam mengerahkan kemampuan dinamis, berpotensi dan lebih sukses menggapai keunggulan kompetitif yang terus berkelanjutan. Mereka juga menemukan bahwa kemampuan inovasi, kemampuan manajerial dan kemampuan sumber daya manusia adalah kemampuan yang paling relevan

memungkinkan perusahaan untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dari tuntutan teknologi informasi di pasar. Sedangkan Román & Rodríguez (2015) menunjukkan bahwa pengaruh teknologi yang digunakan hasil kinerja tenaga penjual sepenuhnya dimediasi oleh keterampilan kualifikasi tenaga penjual dan penjualan pelanggan. Selain itu, alat-alat teknologi dapat dianggap sebagai sumber pekerjaan untuk tenaga penjualan yang memainkan peran motivasi intrinsik. Hal tersebut dikarenakan karyawan belajar dibawah bimbingan (yaitu kualifikasi keterampilan) dan keterikatan (yaitu berorientasi pada penjualan pelanggan) (Miao & Evans, 2013).

Dalam pasar global, ketaktisan sangat diperlukan untuk menerapkan dan mengembangkan strategi pasar yang semakin kompleks dan dinamis, keterikatan karyawan dalam peningkatan kinerja organisasi membutuhkan komitmen jangka panjang antara keduanya dan karyawan yang mengikatkan diri sangat efektif dalam meningkatkan kemampuan pasar yang dinamis (Taneja, Sewell, & Odom, 2015). Rekan kerja dengan pola pikir yang sama, lebih memudahkan karyawan untuk bekerja sama dalam proyek tertentu karena saling pengertian. Pasar global yang kompetitif disebabkan oleh kemajuan teknologi dan kerentanan penyusutan margin keuangan, hal ini membutuhkan peran karyawan yang lebih spesifik untuk menjadikannya sebagai variabel utama dalam pengendalian biaya. Maka dari itu, perusahaan harus menerima nilai modal manusia yang dihadapkan dengan tantangan untuk merekrut bakat baru, merawatnya dan menciptakan retensi dari bakat yang ada; karena keterikatan secara signifikan memiliki potensi untuk mempengaruhi loyalitas produktivitas karyawan dan retensi yang berakibat pada jaringan sebagai kunci dalam kepuasan pelanggan.

Mempertahankan sumber daya manusia merupakan investasi dari pengeluaran organisasi untuk mendapatkan rasio laba bersih terhadap biaya. Saxena & Srivastava (2015) menjelaskan

bahwa kesepakatan karyawan pada kualitas produk, menciptakan kepuasan bagi pelanggan, karyawan yang berpikir ada kerjasama yang lebih baik antara senior, rekan-rekan dan bawahan yang menyenangkan lingkungan kerja. Karyawan senior mudah untuk beradaptasi dengan karyawan junior, memiliki kebebasan untuk mengekspresikan opini tanpa konsekuensi negatif, kepercayaan bawahan terhadap atasan, merasa aman dalam pekerjaan, merasa cocok dengan keterampilan dan pengetahuan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Secara keseluruhan karyawan merasa bahwa organisasi menghargai dan menghormati mereka sebagai karyawan yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sangat penting untuk kepuasan pekerjaan dan retensi karyawan dalam organisasi (SA, Sharavan, & Arpitha, 2015). Sama halnya dengan dengan hasil penelitian Mremmy & Wamalwa (2015) pada Bank komersial di Kenya yang menemukan bahwa hubungan positif dan signifikan terjadi antara kinerja gaji dengan kinerja karyawan, dan keterikatan karyawan dalam kinerja pengambilan keputusan (Iqbal N, SHA, & N, 2015).

Sementara Tiwari & Lenka (2015) menyatakan karyawan yang terikat bertindak sebagai perwakilan merek, selaras dengan nilai-nilai perusahaan yang mencerminkan sama di pasar eksternal dalam membentuk pusat kegiatan karyawan yang berbakat. Sedangkan Tsai (2015) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dari teknologi intensif perusahaan internasional secara positif berhubungan dengan kemampuan manajemen pengetahuan pasar dan perlu diperhatikan, sedangkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berdampak langsung pada kinerja komersialisasi melalui mediasi kemampuan pemasaran yang dinamis.

8. Keterikatan Rantai Pasokan dan Pemasaran yang Dinamis

Chang (2011) mengusulkan kemampuan dinamis rantai pasokan memainkan peran penting dalam menentukan kinerja inter-organisasi system (IOS). Dalam pandangan dinamis yang lebih

luas pada sistem pengadaan, secara implisit akan menggabungkan keterikatan rantai pasokan sebagai indikator untuk menilai nilai kinerja, manfaat yang dirasakan pelanggan dan inovasi yang akan dicapai perusahaan. Sedangkan Feng & Wang (2013) mengemukakan bahwa keterikatan rantai pasokan perusahaan dapat bekerjasama dengan mitra rantai pasokan lainnya sebagai salah satu aspek paling penting dari manajemen rantai pasokan (A. A. Mishra & Shah, 2009; Singh & Power, 2009; Feng, Sun, & Zhang, 2010; Lau, 2011).

Dalam lingkungan yang tidak pasti untuk mencapai keberhasilan pertumbuhan pasar, sangat diperlukan strategi yang melibatkan rantai pasokan. Sedangkan dalam kasus rantai pasokan UKM, sering kali didapati ketidaksiapan UKM dalam menyusun strategi rantai pasokannya untuk memasuki pasar baru dengan mengembangkan produknya (Sharifi, Ismail, Qiu, & Najafi Tavani, 2013). Analisis sentralisasi dan desentralisasi skenario rantai pasokan Chiu & Kremer (2014) menunjukkan skenario desentralisasi rantai pasokan menguntungkan kinerja waktu dari jaringan rantai pasokan, sedangkan skenario terpusat rantai pasokan menunjukkan superioritas pada kinerja biaya. Temuan mereka memberikan penjelasan bagi perusahaan dan rantai pasokan untuk memahami dampak kondisi yang berbeda dan menentukan skenario untuk menerapkan situasi pasar yang bervariasi. Metode tersebut efektif memungkinkan pandangan yang jelas dari pengaruh proses manufaktur, biaya transportasi dan kepemimpinan yang tepat. Oleh karena itu, kelincihan rantai pasokan segera lebih ditingkatkan. Dan untuk meningkatkannya dan agar perusahaan dapat mempertahankan daya saing di pasar dengan kebutuhan untuk mengembangkan rantai pasokan yang ramping dan tangkas. Penelitian Gaudenzi & Christopher (2015) menunjukkan bahwa kompleksitas rantai pasokan secara efektif dapat dikuasai dengan mengadopsi orientasi manajemen proyek dalam prosesnya untuk menghasilkan kerampingan dan

kelincahan. Hal tersebut memerlukan kemampuan manajemen rantai pasokan untuk mengelola kompleksitas pola homogen dari rutinitas aktivitas di perusahaan. Sedangkan Jawaban Day, Lichtenstein, & Samouel (2015) pada rutinitas, hasil kemampuan manajemen pasokan yang terbentuk dari kumpulan rutinitas yang konsisten secara internal dan signifikan berhubungan dengan kinerja keuangan dan dimediasi oleh kinerja operasional. Dalam hal ini, kemampuan manajemen pasokan meningkatkan kinerja operasional yang diterjemahkan dengan membaiknya kinerja keuangan. Oleh karena itu, menyelaraskan diantara keduanya diperlukan pengembangan kecakapan yang luar biasa dari rantai pasokan sebagai kemampuan dinamis perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain itu, kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk membangun ketahanan untuk mengurangi resiko perusahaan. Secara empiris S. M. Lee & Rha (2016) menunjukkan bahwa proses pembangunan kemampuan dinamis dapat mengurangi dampak negatif dari gangguan rantai pasokan dan meningkatkan kinerja bisnis. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa proses kemampuan membangun rantai pasokan yang dinamis adalah anteseden kecakapan luar biasa dari rantai pasokan dan penting untuk perusahaan karena mengurangi dampak negatif dari gangguan rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Meminimalisasi dampak negatif dari gangguan rantai pasokan dan memaksimalkan kinerja perusahaan dan terus mencari cara-cara kreatif untuk memenuhi kebutuhan pasar baru yang beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat adalah cara mengambil keuntungan dari kecakapan luar biasa rantai pasokan. Untuk berbagai alasan terkadang rantai pasokan tidak bersedia untuk berkolaborasi dengan produsen dalam upaya perencanaan, peramalan dan pengisian kembali, meskipun bersedia untuk memenuhi berbagai produksi, mengisi dan menginformasi persediaan.

Pemasok dapat menjadi bagian dari organisasi yang lebih besar dengan melakukan kebijakan dan pengambilan keputusan pada periode tinjauan yang berbeda dari perusahaan. Atau perusahaan merupakan bagian kecil dari bisnis pemasok dan tidak terlalu tertarik untuk berkolaborasi. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan tidak memiliki pilihan kecuali mengeksplorasi peluang internal untuk memaksimalkan metrik kinerjanya. Namun, ketika pemasok bersedia untuk berkolaborasi maka metrik kinerja keduanya harus digabungkan. Sementara untuk menghilangkan perintah pengisian secara bersamaan dan tunduk pada perintah kesepakatan, harus dilakukan atas dasar kerjasama keduanya. Penelitian Janamanchi, Burns, & Liu (2016) menunjukkan, sejak pemasok bergabung dalam kolaborasi perencanaan, peramalan dan upaya pengisian, metrik operasional membaik dan dari kolaborasi pemasok memperkuat substansial dengan mitra hilir dalam hal perbaikan jadwal, kekurangan persediaan, meningkatkan metrik kinerja dan profitabilitas secara keseluruhan.

9. Pemasaran yang Dinamis dan Kinerja Bisnis

Dengan pertimbangan tantangan sistemik yang kompleks dan mengglobal, Shultz (2007) mendefinisikan pemasaran dengan masuk akal sebagai berikut : *“Pemasaran adalah bentuk konstruktif keterikatan fungsi sosial dan seperangkat proses sistemik untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola pelanggan dan hubungan sosial dengan cara yang menguntungkan para pemangku kepentingan lokal dan global dari proses tersebut”* Menurut definisi, keterikatan konstruktiflah yang mengesampingkan pengkucilan dan merusak keterikatan. Sebaliknya, negoisasi, kerjasama dan pertukaran merupakan komponen penting untuk prosesnya.

Berhubungan dengan definisi yang seolah membenarkan namun tidak memiliki *domain* yang terikat, Reid (2008) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang profesional menemukan

lingkungan pasar yang semakin kompleks dan kompetitif. Selain itu, perusahaan juga berlatih untuk mempelajari interaksi pemasaran karena lebih tinggi dari kinerja pemasaran. Lebih lanjut D. Li & Liu (2014) menyatakan lingkungan dari suatu perusahaan merupakan totalitas fisik dan faktor sosial yang diambil langsung menjadi pertimbangan dalam perilaku pengambilan keputusan individu dalam organisasi. Seentara Mintzberg (1992) membedakan empat dimensi lingkungan; stabilitas terhadap dinamisme, kesederhanaan dengan kompleksitas, keramahan terhadap permusuhan dan integrasi terhadap diversifikasi pasar. Dinamisme ditafsirkan sebagai ketidakpastian, yaitu tingkat perubahan dan inovasi dalam industri serta ketidakpastian atau ketidakpastian tindakan pelanggan. Dengan demikian, dinamisme membicarakan tentang kemampuan perusahaan dalam mengatasi ketidakpastian pasar yang berubah-ubah dengan proses strategi yang dinamis.

Menurut D. Li & Liu (2014) kemampuan dinamis sebagai potensi perusahaan yang secara sistematis memecahkan masalah yang dibentuk oleh kecenderungan untuk merasakan peluang dan ancaman dalam mengambil keputusan yang tepat waktu; Untuk melaksanakan keputusan strategis dan efisiensi perubahan dalam memastikan arah yang benar; Mengeksplorasi hubungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif; serta memainkan peran dinamika lingkungan. Studi empiris yang dilakukan D. Li & Liu terhadap 217 perusahaan di China menemukan bahwa kemampuan dinamis mempengaruhi keunggulan kompetitif dan dinamika lingkungan yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk menumbuhkan kemampuan dinamis. Begitu juga dengan hasil penelitian Schilke (2014) menunjukkan bahwa kemampuan dinamis memiliki hubungan positif dengan keunggulan kompetitif.

Menyelaraskan perubahan lingkungan yang dinamis dengan kinerja perusahaan dalam konteks pemasaran dan kemampuan teknologi sebagai motor penggerak utama keduanya, temuan Wilden & Gudergan (2015) menunjukkan sering merasakan

dan konfigurasi ulang memiliki efek positif yang lebih kuat di lingkungan yang ditandai dengan turbulensi pesaing yang tinggi; Namun, sering merasakan dapat memiliki hubungan negatif dengan pemasaran dan kemampuan teknologi dalam lingkungan yang stabil. Selain itu, kemampuan pemasaran berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, sedangkan kemampuan teknologi meningkatkan kinerja di lingkungan kompetitif yang stabil.

Sementara hasil penelitian Pratono & Mahmood (2015) menerangkan bahwasanya kemampuan dinamis telah menjadi perhatian utama dikarenakan pandangan RBV tidak cukup untuk menjelaskan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori kemampuan dinamis memberikan penjelasan tentang bagaimana strategi penciptaan nilai perusahaan memenuhi pasar yang dinamis untuk mendapatkan keuntungan kompetitif jangka panjang (Eisenman, 2013). Perusahaan dengan kemampuan untuk mengontrol sumber daya yang langka dan unik memiliki lebih banyak kesempatan untuk mencapai keuntungan superior. Seiring dengan kekuatan pasar, perusahaan biasanya memiliki dua pilihan keputusan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi, yaitu; meningkatkan jumlah produksi atau penurunan harga *output*. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan sumber daya mereka yang unik dan meningkatkan *output* mereka dapat memicu pesaing mereka untuk mengurangi *output* nya (Costa, Cool, & Dierickx, 2013). Uraian tersebut tertuang dalam penelitian Pratono & Mahmood pada 390 UKM di Surabaya yang menjelaskan bahwa efek dimediasi penuh oleh kompensasi karyawan dan kemampuan pemasaran dalam mengkonversi orientasi kewirausahaan untuk mendapatkan kinerja perusahaan yang lebih besar.

Secara umum, Swoboda & Olejnik (2016) menyatakan orientasi kewirausahaan internasional, dipahami sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam inovatif, proaktif, perilaku pengambilan resiko dan tampaknya berfungsi sebagai kemampuan dinamis yang tidak

hanya mengubah proses bisnis yang mengarah ke hasil yang lebih tinggi, tetapi juga pengaruh dan proses desain. Secara empiris penelitian mereka menguji hipotesis yang menggunakan sampel 604 UKM dan menemukan bahwa benar orientasi kewirausahaan memediasi hubungan antara pemindaian dan perencanaan dan kinerja internasional. Selain itu, hasil juga melibatkan hubungan dua arah antara proses dan orientasi kewirausahaan internasional.

Sedangkan menurut H. Feng, Morgan, & Rego (2016) yang meneliti bagaimana tiga kunci kemampuan perusahaan (pemasaran, R & D, operasi) berinteraksi untuk mempengaruhi pertumbuhan pendapatan perusahaan dan pertumbuhan laba dari waktu ke waktu, dan bagaimana batas kondisi eksternal (kemurahan hati pada pasar dan dinamik kompetitif) mempengaruhi efek pertumbuhan kemampuan interaktif. Hasil penelitian H. Feng, Morgan, & Rego menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan R & D (operasi) kemampuan positif (negatif) mempengaruhi efek dari kemampuan pemasaran pada pertumbuhan perusahaan dan efeknya berbeda-beda di setiap kondisi pasar yang berbeda. Selain itu, penelitian mereka juga menunjukkan bahwa kemampuan dinamis harus terdiri beberapa komponen pemindaian pasar untuk mengidentifikasi jenis karakteristik di pasar yang dihadapi harus diperhitungkan dalam mengkonfigurasi kemampuan perusahaan. Sementara Z. Xu, Frankwick, & Liu (2016) berpendapat bahwa manajer memerlukan pola pikir *EMO (Electronic Marketing Orientation)* yang baru untuk mengintegrasikan media elektronik, *virtual reality*, interaksi daring, komunikasi *word of mouth*, dan konsumen *co-creation* untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, pelanggan, dan masyarakat. Pendapat tersebut dikarenakan *EMO* membahas strategi pemasaran baru yang dinamis berfokus pada penciptaan nilai dan keterikatan, bukan maksimalisasi keuntungan.

Dalam konteks UKM, Pratono (2016) berpendapat bahwa keterikatan yang lebih besar dari pemilik penting untuk peran manajer, sedangkan sistem kontrol, kepatuhan dan nilai pemegang

saham dapat mendorong perusahaan untuk lebih menghindari risiko, fokus pada efisiensi jangka pendek dan fokus pada kekurangan inovasi. Lebih lanjut, penelitian Raguseo, Vitari, & Pozzi (2016) yang menguji apakah perkembangan kemampuan dinamis *DDG (Data Digital Genesis)* kejadian di perusahaan mengarah ke *output* yang berharga: kualitas data dan aksesibilitas data pada 125 manajer penjualan, mengimplikasi bahwa manajer perusahaan harus menjadi lebih sadar tentang potensi penggunaan data digital untuk menjalankan kegiatan bisnis dan harus berinvestasi lebih banyak pada kemampuan menggunakan data digital. *DDG* sendiri didefinisikan mereka sebagai yang datang ke data digital. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengembangkan kemampuan dinamis berdasarkan data digital mendapatkan *output* yang lebih tinggi dalam hal kualitas data dan aksesibilitas. Untuk efisiensi jangka pendek, perusahaan harus segera bergerak memastikan kinerja perusahaan dalam jangka panjang untuk membantu membangun apa yang disebut model bisnis berkelanjutan yang menyeimbangkan tujuan *stakeholder* dan pemegang saham. Hal ini dapat dilakukan dengan penerapan prinsip manajemen berbasis nilai dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan demikian, persepsi tersebut membuka jalan bisnis untuk membangun organisasi *hybrid* yang memadukan kegiatan bisnis dengan orang-orang pro-sosial. Kombinasi dari pendekatan khas organisasi yang *hybrid* dalam merancang dan menerapkan model bisnis yang berkelanjutan sesuai dengan kriteria skalabilitas yang ditarik dari sudut pandang kognitif. Organisasi *hybrid* adalah ruang besar untuk membangun mekanisme yang efektif dan efisien untuk berdialog antara bisnis dan masyarakat.

Pengamatan Jabłoński (2016) dalam konseptualisasi dan operasionalisasi beberapa model bisnis perusahaan yang beroperasi di pasar Polandia dari tahun 2005-2016 mengasumsikan konsep model bisnis skalabilitas dengan menunjukkan bahwa konsep skalabilitas adalah teori ilmu manajemen untuk menggambarkan skalabilitas,

dan skalabilitas adalah konsep pembangunan pada saat lingkungan berubah-ubah yang menjadi kondisi dan penentu kelangsungan hidup perusahaan modern. Sedangkan Ozdemir & Mecikoglu (2016) menyatakan alasan mengapa strategi *hybrid* relevan dengan kinerja perusahaan dalam lingkungan yang dinamis, dapat dijelaskan dengan karakteristik industri (Contoh, industri pemasok otomotif adalah industri padat modal dan berdasarkan produksi massal). Oleh karena itu, perusahaan cenderung berfokus pada inovasi produk baru dan perubahan di lini produk. Hal ini memerlukan keterlibatan tertentu dalam kemampuan dinamis dalam rangka meningkatkan kinerja. Disamping itu, diperlukan seorang manejer pemasaran yang memiliki keterampilan berteknologi tinggi khususnya pada UKM untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan dan memahami kebutuhan pasar yang terus berkembang (Neuvonen, 2016).

Seperti permainan kompetitif yang baru di Asia, perusahaan-perusahaan sering menggunakan taktik dan strategi yang tidak biasa dan mereka harus terlibat dalam manajemen untuk belajar aturan yang baru, hal ini dijelaskan dalam beberapa poin yang dikemukakan oleh Rajagopal (p.155, 2016) antara lain; *pertama*, penggerak pertama di pasar akan selalu mendapatkan keuntungan kompetitif; *kedua*, penetrasi perusahaan ke segmen baru yang kompetitif harus menyederhanakan rantai pasokan mereka dan mengatasi kemacetan dalam bidang logistik serta manajemen persediaan; *ketiga*, dua puluh persaingan pasar abad pertama telah mendorong perusahaan ke arah merger, akuisisi, konsolidasi, dan membangun *marketspaces* berlapis untuk melindungi strategi bisnis mereka; *keempat*, hal ini diperlukan bagi perusahaan untuk menciptakan postur yang kompetitif dan posisi yang dominan dalam suatu industri; *kelima*, perusahaan juga dapat memperoleh keuntungan di pasar dengan membawa transaksi pasar ke rumah dan memanfaatkan tujuan perusahaan; *keenam*, gaya jaringan struktur organisasi perusahaan adalah menguntungkan untuk mengelola ketidakpastian pasar dan persaingan; *ketujuh*, membuat perbedaan kompetitif, proposisi penjualan yang unik,

kecepatan komersialisasi produk inovatif dan semua bantuan perusahaan menuai keunggulan kompetitif di pasar; dan *kedelapan*, perusahaan harus melakukan upaya ke arah peningkatan kualitas produk, teknologi, dan strategi pemasaran, dan tumbuh sebagai organisasi yang belajar.

Oleh karena itu, alasan untuk keterikatan termasuk timbal balik dalam negosiasi liberalisasi perdagangan, kerjasama yang melibatkan partisipasi, perluasan perdagangan dan keuntungan, dan masuk ke dalam hubungan internasional yang lebih kuat untuk melindungi kepentingan ekonomi suatu negara dan wilayah. Disamping itu, kemampuan yang berbeda dari internet sebagai *platform* untuk keterikatan pelanggan, termasuk interaktivitas, peningkatan jangkauan, ketekunan, kecepatan, dan fleksibilitas menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan kemampuan ini untuk melibatkan pelanggan dalam inovasi produk kolaboratif melalui berbagai mekanisme berbasis internet. Semakin bersedianya suatu perusahaan untuk meningkatkan operasi dan proses bisnis dengan memanfaatkan jaringan elektronik antar perusahaan, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk berhasil dalam beradaptasi dengan dan bersaing dalam lingkungan informasi yang cepat berubah. C. Zhang, Xue, & Dhaliwal (2016) berpendapat bahwa adopsi inovasi yang seimbang dan berbeda akan lebih memungkinkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pertimbangan nilai tawar berbasis IT sangatlah penting untuk bagaimana perusahaan meraih kesuksesan; bagaimana bersedia membangun hubungan elektronik untuk berinteraksi dengan pelanggan, pemasok dan mitra lainnya dalam rantai pasokan untuk menawarkan peluang baru dalam mengembangkan kemampuan dinamis dengan penciptaan bersama; bagaimana memahami penggunaan *Inter Organizational Systems (IOS)* dapat memfasilitasi keterlibatan mitra yang lebih besar dalam manajemen rantai pasokan, karena itu penting untuk kedua manajemen operasi dan penelitian teknologi informasi. Secara empiris menunjukkan bahwa kedalaman dan keluasan penyebaran

penggunaan *IOS* meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan melalui peningkatan operasional dan keselarasan yang seimbang antara kedalaman dan keluasan *IOS* dalam meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan

C. Dimensionalisasi

Kemampuan pengetahuan pasar memungkinkan perusahaan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang serta mengidentifikasi ancaman dari lingkungan pasar bisnis yang sebenarnya melalui pemindaian, pencarian dan rutinitas interpretasi perusahaan (D. J. Teece, 2009). Pérez-Cabañero, Cruz-Ros, & González-Cruz (2015) berpendapat bahwa kemampuan pengetahuan pasar merupakan kemampuan memahami dan mengembangkan keterampilan untuk mengkompilasi intelijen pemasaran dalam mengumpulkan data tentang pesaing, pelanggan, peluang pasar baru dan tren bisnis. Berdasarkan pendapat Pérez-Cabañero, Cruz-Ros, & González-Cruz (2015) maka indikator dari pengetahuan pasar adalah kemampuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan pasar yang sebenarnya, Kemampuan untuk mengidentifikasi pesaing, kemampuan mengidentifikasi tren bisnis baru dan kemampuan mengidentifikasi keakuratan dari profitabilitas dan peramalan pendapatan.

Analisis literatur yang dilakukan Islam & Rahman (2016c) menjelaskan bahwa keterlibatan pelanggan digambarkan sebagai pendekatan untuk menciptakan, membangun dan meningkatkan hubungan pelanggan, dan dianggap sebagai strategi yang sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (Doorn van et al., 2010; Brodie et al. (2013). Konseptualisasi yang diidentifikasi mereka dalam disiplin pemasaran mengungkapkan bahwa beberapa studi keterikatan pelanggan seperti Doorn van et al. (2010) adalah unidimensional. Konsekuensinya, perusahaan terfokus pada pelanggan dari berbagai faktor untuk mencapai keunggulan

kompetitif. konseptualisasi mereka menjelaskan bahwa teori-teori keterikatan pelanggan membahas pengalaman layanan interaktif dan hubungan pemasaran antara berbagai pemangku kepentingan dalam penciptaan nilai. Sementara Banyte, Tarute, & Taujanskyte (2014) mengkonfirmasi hubungan yang kuat antara keterlibatan pelanggan dalam penciptaan nilai.

Pada penelitian Jahn & Kunz (2012) skala pengukuran yang digunakan untuk keterikatan pelanggan, dikembangkan berdasarkan konseptualisasi dari konstruk Doorn van et al. (2010) yang menimbulkan indikator seperti integrasi, terikat, aktif, partisipasi dan interaksi. Indikator tersebut juga menjadi rujukan Vries & Carlson (2014) dalam penelitiannya untuk mengukur konstruk nilai fungsional, nilai hedonis, nilai interaksi sosial, intensitas penggunaan dan keterikatan pelanggan. Berdasarkan penjelasan dari literatur tersebut, indikator yang dikembangkan oleh Jahn & Kunz (2012) dari Doorn van et al. (2010) dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Islam & Rahman, 2016c).

Kumar & Pansari (2015) mendefinisikan Keterikatan karyawan sebagai sebuah multidimensi yang terdiri dari semua aspek yang berbeda dari sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi (Kumar & Pansari (2014). Sedangkan Thomas (2007) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai berikut: *keterikatan karyawan adalah keadaan psikologis yang relatif stabil dipengaruhi oleh interaksi dari individu dan lingkungan kerja mereka. karyawan yang terlibat ditandai dengan kesiapan dan kesediaan untuk mengarahkan energi pribadi menjadi ekspresi fisik, kognitif, dan emosional yang terkait dengan memenuhi peran kerja yang diperlukan dan diskresioner*, merupakan indikator pada keterikatan karyawan yang antara lain; kesungguhan, mengabdikan, Efektif, antusias, bekerja ekstra, kinerja, bangga, tekad, hati dan jiwa.

Keterikatan rantai pasokan merupakan kesepakatan kolaborasi rantai nilai yang bersegmentasi pasar untuk membantu mencapai tujuan bisnis perusahaan. Cai, Huang, Liu, & Liang (2016)

mendefinisikan kolaborasi rantai pasokan dengan *“proses kemitraan antar dua atau lebih perusahaan yang ter-interkoneksi bekerja dengan teliti untuk merencanakan dan melaksanakan operasi rantai pasok menuju tujuan bersama dan saling menguntungkan”*. Berdasarkan hal tersebut, indikator keterikatan rantai menurut Cai, Huang, Liu, & Liang (2016) adalah bersama mengambil keputusan, bersama mendesain produk, turut andil dalam perbaikan dan berbagi informasi.

Keterikatan pemasaran yang dinamis merupakan refleksi dari kemampuan pemasaran dinamis dan keterikatan multi aktor melalui keterikatan pelanggan, karyawan dan rantai pasokan sebagai keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja bisnis. Berdasarkan rujukan dan analisis dari beberapa literatur dari penelitian Storbacka et al. (2016), Finsterwalder (2016), Chandler & Lusch (2015), S. M. Lee et al. (2012), Frow et al. (2015), Grönroos & Helle (2012), Marcos-cuevas et al. (2016), Ranjan & Read (2016), Biggemann & Buttle (2012), Karagouni & Protogerou (2016), Pérez-Cabañero et al. (2015), indikator dari pemasaran yang dinamis lain; Keterampilan untuk mensegmentasikan dan mentargetkan pasar, Kemampuan untuk membedakan penawaran layanan, Keterampilan dalam proses pengembangan layanan baru, kenyamanan pelanggan, kemampuan menghubungkan, keterampilan berdialog dan menjadi pembicaraan positif .

Kinerja bisnis merupakan indeks kemampuan keseluruhan perusahaan yang diukur dari indikator operasional (Vij & Bedi, 2016). Morgan (2012) menjelaskan dalam proses penelitian pada kemampuan pemasaran dinamis bertujuan dalam dua aspek yang berbeda dari kinerja bisnis yaitu kinerja produk-pasar dan kinerja keuangan. Indikator kinerja bisnis perusahaan menurut Zacca, Dayan, & Ahrens (2015) yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan jumlah karyawan, pertumbuhan keuntungan, margin keuntungan penjualan dan pertumbuhan modal dari keuntungan penjualan. Indikator kinerja tersebut terkait dengan pertumbuhan, keuntungan dan kemampuan perusahaan.

Studi Empiris Strategi Bisnis UMKM

Studi empiris dilakukan untuk menguji perumusan masalah pada UMKM mengenai hubungan kausal sekaligus menentukan implikasi untuk konfirmasi teoritikal dan empirikal sehingga dapat menciptakan manfaat bagi UMKM untuk meningkatkan kinerja bisnis yang memberikan solusi pada prakteknya. Populasi pada studi empiris ini adalah pemilik, pengelola, atau pemilik dan pengelola usaha UMKM yang melakukan dua sistem pemasaran yaitu luring dan daring. Studi ini mengambil dua sampel dan dua bahasan yang berbeda dari UMKM di Indonesia dan Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. Proses pengambilan dan menentukan sampel dilakukan dengan kriteria tertentu dari yang bersedia mengisi kuesioner; dan yang tidak bersedia digantikan dengan yang lain sehingga memenuhi kriteria yang ditentukan pada UMKM luring dan daring.

Sedangkan kriteria UMKM berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pada Pasal 6 menyatakan bahwa Usaha Mikro adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan

tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah), sedangkan Usaha Menengah adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah) (Kemenhumkam, 2008).

Teknik pengambilan sampel digunakan metode *purposive sampling* dengan pendekatan *judgment sampling*. Untuk kategori sampel informasi yang dibutuhkan dan diperoleh dari yang mampu memberikan informasi sesuai tujuan penelitian (Ferdinand, 2014). Sedangkan kriterianya sebagai berikut; *pertama*, menggunakan elektronik marketing sebagai media pemasaran; *kedua*, yang memiliki tampilan fisik untuk sarana bertemunya pembeli dan penjual; *ketiga*, bersedia memberikan informasi.

A. Studi empiris pada UMKM Di Indonesia

Penyebaran kuesioner dilakukan pada UMKM dengan sistem luring ke daring melalui email dan facebook sebanyak 300 UKM (seluruh wilayah Indonesia). Alat yang digunakan adalah *Aanalisis jalur* dengan bantuan program SPSS. Kuesioner yang diterima setelah melalui proses seleksi yang layak untuk dijadikan uji model diambil sebanyak 87 perusahaan kecil (lihat table 1).

Hasil empiris menunjukkan *Pertama*, analisis korelasi antara pengetahuan pasar dengan keterikatan pelanggan (0,626) Sig. 0,000. Hasil analisis sub-struktur variasi pengetahuan pasar (0,391), pengaruh variabel lain (0,780), nilai F-hitung (54,63) > nilai F-Tabel (2,71), atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, maka

dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel tergantung atau model struktur dinyatakan fit. Nilai *standardized Coeficients (Beta) Market Knowledge* (0,626), atau signifikan 0,000 dengan T-hitung (7,39), lebih besar dari T-tabel (1,66). Dengan demikian disimpulkan bahwa pengetahuan pasar berpengaruh positif terhadap keterikatan pelanggan.

Kedua, Hasil analisis korelasi antara pengetahuan pasar dengan keterikatan karyawan (0,590) Sig 0,000. Hasil analisis sub-struktur variasi pengetahuan pasar (0,348), pengaruh variabel lain (0,807), nilai F-hitung (45,37) > nilai F-Tabel (2,71), atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel tergantung atau model struktur dinyatakan fit. Nilai *standardized Coeficients (Beta) Market Knowledge* (0,590), atau signifikan 0,000 dengan T-hitung (6,73), lebih besar dari T-tabel (1,66). Dengan demikian disimpulkan bahwa pengetahuan pasar berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Ketiga, Hasil analisis korelasi antara pengetahuan pasar dengan keterikatan rantai pasokan sebesar sebesar 0,487, dengan keterikatan pelanggan (0,577) dan dengan keterikatan karyawan sebesar 0,541, signifikan 0,000. Hasil analisis sub-struktur variasi pengetahuan pasar, keterikatan pelanggan, keterikatan karyawan dan keterikatan rantai pasokan sebesar 0,392, sehingga pengaruh variabel lain sebesar 0,779, nilai F-hitung (17,804) > nilai F-Tabel (2,71), atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel tergantung atau model struktur dinyatakan fit. Nilai *standardized Coeficients (Beta) pengetahuan pasar* (0,258), atau tidak signifikan 0,05 karena nilai T-hitung (1,13) lebih kecil dari T-tabel (1,66), sedangkan, keterikatan pelanggan (0,007) dengan T-hitung (2,75), keterikatan karyawan (0,039) dengan T-hitung (2,09) atau signifikan 0,05 dan lebih besar

dari T-tabel (1,66). Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan pasar tidak berpengaruh positif terhadap keterikatan rantai pasokan, sedangkan keterikatan pelanggan dan keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan rantai pasokan.

Keempat, Hasil analisis korelasi keterikatan pemasaran yang dinamis dengan keterikatan pelanggan (0,552), dengan keterikatan karyawan (0,595) dan keterikatan rantai pasokan (0,477), Sig. 0,000. Hasil analisis sub-struktur variasi keterikatan pelanggan, keterikatan karyawan dan keterikatan rantai pasokan terhadap keterikatan pemasaran yang dinamis (0,408), pengaruh variabel lain (0,769), nilai F-hitung (19,08) > nilai F-Tabel (2,71), atau Sig. < dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel tergantung atau model struktur dinyatakan fit. Nilai standardized Coeficients (Beta) keterikatan pelanggan (0,037), Sig. 0,05, nilai T-hitung (2,11). Keterikatan karyawan (0,001) Sig.0,05, nilai T-hitung (3,33). Dan keterikatan rantai pasokan (0,374) tidak signifikan 0,05, dengan T-hitung (0,89) < T-tabel (1,66). Maka dapat disimpulkan keterikatan pelanggan dan keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan pemasaran yang dinamis, sedangkan keterikatan rantai pasokan tidak berpengaruh positif terhadap keterikatan pemasaran yang dinamis.

Kelima, hasil analisis korelasi antara keterikatan pemasaran yang dinamis dan kinerja bisnis sebesar 0,554 dengan signifikan 0,000. Hasil analisis sub-struktur variasi keterikatan pemasaran yang dinamis sebesar 0,307 sehingga pengaruh variabel lain sebesar 0,832, nilai F hitung (37,59) > nilai F Tabel (2,71) atau nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel tergantung atau model struktur dinyatakan fit. Nilai standardized Coeficients (Beta) keterikatan pemasaran yang dinamis (0,554) atau signifikan 0,000 dengan T-hitung (6,13) lebih besar dari T-tabel (1,66). Dapat disimpulkan keterikatan pemasaran yang dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (lihat gambar 1)

B. Studi empiris pada UMKM Di Kabupaten Banyumas

Studi empiris yang kedua dilakukan untuk mengetahui kemampuan Pengetahuan UMKM dalam bisnis daring yang membutuhkan hubungan yang baik dengan karyawan, pelanggan dan rantai pasokan. Karena menjadi sangat penting dalam strategi pemasaran untuk menjalankan peran fungsi pemasaran dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sebanyak 178 perusahaan dari industri yang berbeda (lihat tabel 2). Data yang digunakan dari Informasi data UMKM Tahun 2015 yang diperoleh dari Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Banyumas (Purnomo & Setyoningrum, 2015; *Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Banyumas Tahun 2013-2018*, 2013). UMKM dihubungi melalui email dan diundang untuk berpartisipasi dalam survei online. Kemudian dilakukan pengamatan ke UMKM untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki gerai penjualan luring dan memiliki sistem pemasaran daring. Setelah dilakukan peninjauan, kriteria sampel telah memenuhi tiga syarat tersebut diatas. Pengukuran yang digunakan adalah data interval dengan teknik Setuju-Tidak Setara dalam berbagai rentang nilai (Ferdinand, 2014). Rentang yang digunakan pada skala 1 sangat tidak setuju sampai kisaran 10 sangat setuju (Blais & Galais, 2016; Cook, Heath, Thompson, & Thompson, 2001). Penelitian ini menggunakan lima variabel: pengetahuan pasar, keterikatan pelanggan, keterikatan karyawan, keterikatan rantai pasokan dan kinerja bisnis. Devendent Variabeles. Kinerja bisnis merupakan indeks kemampuan perusahaan secara keseluruhan yang diukur dengan indikator operasional (Vij & Bedi, 2016). Hal ini dilakukan untuk menguji kembali pengetahuan pasar yang tidak berpengaruh positif terhadap keterikatan rantai pasokan dan untuk menjawab permasalahan hubungan pengetahuan pasar dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM (lihat gambar 2). Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah struktur equation modeling.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hubungan yang dihipotesiskan menunjukkan hasil yang serupa dalam hal langsung dan signifikansi antara dua pendekatan estimasi. H1a, b, c didukung pada tingkat signifikansi, 1% (β pengetahuan pasar \rightarrow keterikatan pelanggan = .408; β pengetahuan pasar \rightarrow keterikatan Karyawan = .539; β pengetahuan pasar \rightarrow keterikatan rantai pasokan = .563). Demikian pula, H2 menyelidiki pengaruh Pengetahuan Pasar terhadap kinerja bisnis (pengetahuan pasar \rightarrow kinerja bisnis = .460).

Dengan demikian, hasil ini menjawab permasalahan bahwa hubungan pengetahuan pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis UMKM.

Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi

A. Kesimpulan

Studi empiris pada UMKM di Indonesia membenarkan kesenjangan penelitian sebelumnya bahwa kemampuan dinamis, keterikatan aktor dan kinerja, di mana masih ada kontradiksi antara hasil penelitian. Selain itu, masih ada fenomena kesenjangan dalam meningkatkan kinerja bisnis di UKM pada kedua sistem pemasaran luring ke daring. Hasil pemasaran yang dinamis telah menghubungkan hubungan positif dengan keterlibatan beberapa aktor sebagai proses keunggulan kompetitif; sedangkan keterlibatan dan keberlanjutan adalah tentang kemampuan perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan beberapa aktor yang terikat. Keduanya merupakan strategi pemasaran utama bagi Usaha Kecil dan Menengah untuk memahami, memanfaatkan dan memasuki persaingan di pasar yang kompetitif. Pengetahuan pasar adalah kompetensi yang dibutuhkan dalam bisnis UKM dan menjadikannya sebagai aset bisnis modern dalam daya saing. Sedangkan Studi empiris kedua di Kabupaten Banyumas, mampu menjelaskan

kontribusi pengetahuan pasar positif terhadap pengembangan teori strategi pemasaran dan operasional dalam membangun hubungan dengan pelanggan, karyawan dan rantai pasokan dalam keterikatan dan mempengaruhi kinerja bisnis. Pengetahuan pasar memberikan kontribusi manajerial bagi pengelola UKM sebagai pengambilan keputusan kebijakan dalam menjalankan strategi bisnis online.

Dengan demikian, melalui kemampuan pengetahuan pasar, UMKM dapat memahami dan mengembangkan keterampilannya untuk mengkompilasi sumber informasi yang digunakan untuk mendapatkan informasi tentang perkembangan keberkelanjutan dari pasar tentang pesaing, pelanggan, peluang pasar baru dan tren bisnis. Kemampuan pengetahuan pasar juga memberi kesempatan bagi UMKM untuk dapat merasakan dan memanfaatkan peluang serta mengidentifikasi ancaman dari lingkungan bisnis di segmen pasar tujuan.

Melibatkan pelanggan dan rantai pasokan dalam strategi UMKM dapat memberikan keuntungan dalam bentuk pemanfaatan peningkatan sumber daya, kemampuan dan keahlian untuk peningkatan kualitas produk dan daya saing dalam menguasai pasar yang kompetitif. Begitu juga dengan keterlibatan karyawan, kesuksesan organisasi yang di dasari dengan pengembangan sumber daya manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap orang lain bertujuan untuk memenangkan kompetisi di pasar yang kompetitif. Dengan melibatkan pelanggan dan karyawan yang kemudian mengintegrasikannya kedalam sistem pemasaran maka akan menimbulkan keterikatan yang kuat untuk berkolaborasi dengan rantai pasokan. Kolaborasi keterikatan ini dapat meningkatkan kinerja operasional UMKM.

Karagouni & Protogerou (2016) menyatakan bahwa teori kemampuan dinamis memfasilitasi logika layanan untuk

meningkatkan kinerja bisnis sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pencapaian peningkatan kinerja bisnis yang dinamis melalui strategi pemasaran yang terikat dapat mengatasi ketidakpastian pasar dan memetik hasil dari keunggulan bersaing yang kompetitif dalam lingkungan informasi yang cepat berubah dan terbangunnya pasar yang berlapis (daring dan luring).

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Teori Kemampuan Dinamis pandangan inovasi manajemen yang dikemukakan oleh Teece, Pisano, & Shuen (1997) seiring kemunculan istilah *Dynamic Marketing Capabilities (DMC's)* yang tertuang dalam penelitian Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad (2014); kemudian pandangan teori Logika Layanan yang dikemukakan oleh Vargo & Lusch (2004) yang tertuang dalam keterikatan multi aktor dalam penelitian Storbacka et al. (2016) dan pengembangan teori keterikatan dalam penelitian Kumar & Pansari (2015). Pandangan *Dynamic Capability* menjelaskan bahwa kemampuan dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah cepat. Pandangan *Service-dominant Logic (S-D Logic)* mengemukakan layanan merupakan tujuan fundamental dari adanya aktifitas ekonomi dan pemasaran. Sedangkan Keterikatan didefinisikan sebagai "Perilaku dan tingkat keterkaitan 1) di antara pelanggan 2) antara pelanggan dan karyawan dan 3) pelanggan dan karyawan dengan perusahaan". Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan, bahwa kemampuan pemasaran yang dinamis

terbukti positif meningkatkan kinerja bisnis Perusahaan. Temuan sejalan dengan J. Hou & Chien (2010) yang mengeksplorasi dampak kompetensi pengelolaan pengetahuan pasar terhadap kinerja melalui "kemampuan dinamis". Temuan juga menjawab masalah kemampuan dinamis dalam perspektif pemasaran melalui pengintegrasian rantai pasokan ke dalam keterikatan multi aktor, yang menurut Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad (2014) menjadi salah satu masalah yang signifikan terhadap peran fungsi pemasaran dalam pengembangan kemampuan dinamis. Dengan terintegrasinya rantai pasokan ke dalam konsep keterikatan, temuan menjawab pernyataan Chandler & Lusch (2015) tentang adanya kebutuhan untuk menjelajahi keterikatan tidak hanya sebagai keterikatan pelanggan tetapi juga keterikatan aktor lainnya dari pemasok, produsen, pengecer, dan penyedia. Temuan juga sejalan dengan Kumar & Pansari (2015) yang menemukan tingkat keterikatan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi tingkat keterikatan internal (karyawan) dan eksternal (pelanggan) saat ini dan menerapkan pada strategi yang relevan.

Temuan juga mendisposisikan keterikatan multi aktor sejalan dengan definisi Keterikatan aktor yang didefinisikan Storbacka et al. (2016) sebagai disposisi yang sama dengan aktor untuk keterikatan, dan aktivitas keterikatan dalam proses integrasi interaktif sumber daya dalam ekosistem layanan. Sedangkan Keterikatan Pemasaran Dinamis sebagai strategi inovasi manajemen dalam aktivitas layanan pemasaran untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM, sesuai dengan teori kemampuan dinamis dan logika layanan yang sejalan dengan pendapat Karagouni & Protogerou (2016) bahwa teori kemampuan dinamis memfasilitasi logika layanan.

2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang bermanfaat bagi pengambil kebijakan dalam industri UMKM. Kemampuan pengetahuan pasar UKM dalam menghubungkan karyawan, penyedia layanan dan pelanggan untuk berinteraksi dalam proses penciptaan nilai yang secara empiris berkelanjutan adalah signifikan. Selanjutnya, UKM diharapkan dapat mengintegrasikan kegiatan perusahaan dalam pengambilan keputusan bersama, terkait dengan perancangan produk bersama atau dapat berbagi proses lintas fungsional untuk memperbaiki dan berbagi informasi dengan perusahaan. Pengambilan keputusan kolektif untuk keuntungan perusahaan memberikan masukan mengenai strategi pemasaran, berbicara tentang harga dan barang yang paling menarik, memberikan pilihan dalam desain bersama dan memberikan contoh model produk terbaru untuk perusahaan. Kerjasama lintas fungsional juga memberikan proses perbaikan pada kesalahan dengan berbagi informasi tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan.

C. Rekomendasi

Walaupun tidak semua para pengusaha kecil dihadapkan pada permasalahan pemahaman pengetahuan pasar dalam bisnis luring ke daring, tetapi secara umum UMKM menyatakan terkendala dengan sumber daya manusia terampil, penguasaan bahasa internasional yang baik dan tiadanya pelatihan proses operasional untuk bergerak dari pasar bisnis luring ke daring. Kendala-kendala ini menjadi rujukan bagi pengambil keputusan dalam pengembangan UMKM di Indonesia.

Keterbatasan penelitian ini terkait dengan sampel penelitian yang hanya mengambil secara acak dan tidak sepenuhnya mewakili UMKM di Indonesia. Untuk penelitian mendatang diperlukan perluasan untuk keterwakilan dan membandingkannya secara global di negara-negara lainnya. Kemudian verifikasi ketidaksignifikanan dari pengetahuan pasar pada keterikatan rantai pasokan mengambil sampel di kabupaten Banyumas, diharapkan untuk kedepannya dapat menindaklanjuti untuk memberikan verifikasi pada sampel di UMKM Indonesia.

Daftar Pustaka

- Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 147–156. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30026-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0)
- Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 431–475. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x>
- Åkerman, N. (2015). Knowledge-acquisition strategies and the effects on market knowledge – profiling the internationalizing firm. *European Management Journal*, 33(2), 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.06.003>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *Internasional Journal of Business*, 19(2).
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.004>
- Anabel Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, J., Chiva-Gómez, R., & Gutiérrez-Gracia, A. (2013). Design management capability and product innovation in SMEs. *Management Decision*, 51(3), 547–565. <https://doi.org/10.1108/00251741311309652>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31–38. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.3>

- Ángeles Oviedo-García, M., Muñoz-Expósito, M., Castellanos-Verdugo, M., & Sancho-Mejías, M. (2014). Metric proposal for customer engagement in Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 327–344. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2014-0028>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ashley, C., Noble, S. M., Donthu, N., & Lemon, K. N. (2011). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, 64(7), 749–756. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.07.006>
- Askool, S., & Nakata, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI and Society*, 26(3), 205–220. <https://doi.org/10.1007/s00146-010-0311-5>
- Aslan, H., & Kumar, P. (2016). The product market effects of hedge fund activism. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 226–248. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.016>
- Attaran, M., & Attaran, S. (2007). Collaborative supply chain management: The most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. *Business Process Management Journal*, 13(3), 390–404. <https://doi.org/10.1108/14637150710752308>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0010-8>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>

- Awaluddin, M. (2015). *Digital Entrepreneurship #UKMIndonesiaGoesDigital*. (S. Rasyid & D. I. Darwin, Eds.). Gramedia Pustaka Utama.
- Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37. <https://doi.org/10.1108/10878571111161507>
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Banyte, J., Tarute, A., & Taujanskyte, I. (2014). Customer Engagement into Value Creation: Determining Factors and Relations with Loyalty. *Engineering Economics*, 25(5), 568–577. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.5.8402>
- Bao, Y., Sheng, S., & Zhou, K. Z. (2012). Network-based market knowledge and product innovativeness. *Marketing Letters*, 23(1), 309–324. <https://doi.org/10.1007/s11002-011-9155-0>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Jr, D. J. K., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>

- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Barth, J. E. (Joe). (2007). Customer engagement and the operational efficiency of wine retail stores. *International Journal of Wine Business Research*, 19(3), 207–215. <https://doi.org/10.1108/17511060710817230>
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2005). The state of interactive marketing in seven countries: Interactive marketing comes of age. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 67–80. <https://doi.org/10.1002/dir.20044>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Berning, A., & Venter, C. (2015). Sustainable Supply Chain Engagement in a Retail Environment. *Sustainability*, 7(5), 6246–6263. <https://doi.org/10.3390/su7056246>
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372–387. <https://doi.org/10.1108/09600031211231344>
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships : An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.004>
- Bijmolt, T. H. a., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, a., & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341–356. <https://doi.org/10.1177/1094670510375603>
- Bitter, S., Kräuter, S. G., & Breitenacker, R. J. (2014). Customer engagement behaviour in online social networks - the Facebook perspective. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 14(1/2), 197. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2014.065088>

- Blais, A., & Galais, C. (2016). Measuring the civic duty to vote : A proposal. *Electoral Studies*, 41, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2015.11.003>
- Bogdanowicz, M. S. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26, 125–129. <https://doi.org/10.1108/03090590210422003>
- Bowden, J. (2009). Customer Engagement: A Framework for Assessing Customer-Brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6), 574–596. <https://doi.org/10.1080/19368620903024983>
- Bowden, J. L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: A key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal for East European Management Studies*, 19(4), 453–485. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2014-04-Breznik>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric´, B., & Ilic´, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Brodie, R. J., Winklhofer, H., Coviello, N. E., & Johnston, W. J. (2007). Is E-Marketing Coming Of Age? An Examination Of The Penetration Of E-Marketing And Firm Performance. *Journal Of Interactive Marketing*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/Dir.20071>

- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L. (2016). The moderating role of information technology capability in the relationship between supply chain collaboration and organizational responsiveness: evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2014-0406>
- Cambra-Fierro, J. J., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2013). Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(3), 326-336. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.3.326>
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Javier Sese, F. (2015). Can complaint-handling efforts promote customer engagement? *Service Business*. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9>
- Carlota, L.-R., Efthymios, C., & María-del-Carmen, A.-A. (2013). Social Media as Marketing Strategy: An Explorative Study on Adoption and Use by Retailers. *Social Media in Strategic Management*, 11(2013), 197-215. [https://doi.org/10.1108/s1877-6361\(2013\)0000011014](https://doi.org/10.1108/s1877-6361(2013)0000011014)
- Carter, T. (2008). Customer Engagement and Behavioral Considerations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 21-26. <https://doi.org/10.1080/09652540701794387>
- Cassidy, K., Baron, S., Elliott, D., & Efstathiadis, G. (2013). Marketing Managers' Perceptions of Value Cocreation. *Service Science*, 5(1), 4-16. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0031>
- Cayla, J., & Peñaloza, L. (2012). Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38-54. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0015>
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service Systems : A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions , Engagement , and Service Experience. *Journal of Service Research* 2015, 18(1), 6-22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>

- Chang, H. (2011). Developing supply chain dynamic capability to realise the value of Inter-Organisational Systems. *Int. J. Internet and Enterprise Management*, 7(2), 153-171.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Altinay, L., Chan, E. S. W., Harrington, R., & Okumus, F. (2014). Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management*, 42, 181-193. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.002>
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>
- Chen, H., Li, Y., & Liu, Y. (2015). Dual capabilities and organizational learning in new product market performance. *Industrial Marketing Management*, 46, 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.031>
- Chen, K.-H., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>
- Chen, Y., Ho, T.-H., & Kim, Y.-M. (2010). Knowledge Market Design: A Field Experiment At Google Answers. *Journal of Public Economic Theory*, 12(4), 641-664.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paille, P. (2015). Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, and Environmental Product Quality. *Journal of Business Ethics*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2059-1>
- Cherin, D. A. (2000). Organizational engagement and managing moments of maximum leverage: New roles for social workers in organizations. *Administration in Social Work*, 23(3,4), 29-46. <https://doi.org/10.1300/J147v23n03>

- Cheung, C. M. K., Shen, X. L., Lee, Z. W. Y., & Chan, T. K. H. (2015). Promoting sales of online games through customer engagement. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.03.001>
- Cheung, Y. K. F., & Rowlinson, S. (2007). Supply chain engagement through relationship management ? In Kerry, G. Thayarapen, & J. Chen (Eds.), *Proceedings Symposium: Building Across Borders Built Environment Procurement CIB W092 Procurement Systems* (pp. 119–126). Newcastle, New South Wales, London. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/>
- Chien, S.-H., & Chen, J. (2010). Supplier involvement and customer involvement effect on new product development success in the financial service industry. *The Service Industries Journal*, 30(2), 185–201. <https://doi.org/10.1080/02642060802116354>
- Chiu, M.-C., & Kremer, G. E. O. (2014). An Investigation on Centralized and Decentralized Supply Chain Scenarios at the Product Design Stage to Increase Performance. In *IEEE Transactions on Engineering Management* (Vol. 61, pp. 114–128). <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2246569>
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Chollet, B., Géraudel, M., Khedhaouria, A., & Mothe, C. (2015). Market knowledge as a function of CEOs' personality : A fuzzy set approach. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.137>
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., Lu, M. H., Lin, C., & Tseng, H. (2008). Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study. *Omega*, 36(5), 665–679. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.01.001>
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>

- Chu, S. (2011). Viral Advertising in Social Media : Participation in Facebook Groups and Responses Among College-Aged Users. *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), 30–43. <https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722189>
- Constantinides, E. (2014). Foundations of Social Media Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 40–57. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.016>
- Cook, C., Heath, F., Thompson, R. L., & Thompson, B. (2001). Score reliability in Webor internet-based surveys: unnumbered graphic rating scales versus likert-type scales. *Educational and Psychological Measurement*, 61(4), 697–706. <https://doi.org/10.1177/00131640121971356>
- Costa, L. A., Cool, K., & Dierickx, I. (2013). The competitive implications of the deployment of unique resources. *Strategic Management Journal*, 34(4), 445–463. <https://doi.org/10.1002/smj.2018>
- Crager, J., Ayres, S., Nelson, M., Herndon, D., & Stay, and J. (2014). *Facebook: All-in-One For Dummies* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13–36.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2015). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0433-x>
- Danese, P., & Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/13598541111139044>
- Darkow, I. L. (2014). The involvement of middle management in strategy development -Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 10–24. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.002>

- Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012 - 2013.* (2013).
- David, E., & Paula, C. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management ... *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51.
- Day, M., Lichtenstein, S., & Samouel, P. (2015). Supply management capabilities, routine bundles and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.02.023>
- Deloitte. (2015). *Meningkatnya keterlibatan UKM secara digital dapat mengangkat pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 2%*.
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4. <https://doi.org/10.1108/09670730910940186>
- Dietmar, S., Jaeger, S., & Staubmann, C. (2013). Dynamic capabilities of resource-poor exporters: A study of SMEs in New Zealand. *Small Enterprise Research*, 20(1), 2-20. <https://doi.org/10.5172/ser.2013.20.1.2>
- Doorn van, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Dovaliene, A., Masiulyte, A., & Piligrimiene, Z. (2015). The Relations between Customer Engagement, Perceived Value and Satisfaction: The Case of Mobile Applications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 659-664. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.469>
- Duffy, R., Fearne, A., Hornibrook, S., Hutchinson, K., & Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: The role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.005>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 33(1), 31-50. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.594878>

- Eisenman, M. (2013). Understanding Aesthetic Innovation in the Context of Technological Evolution. *Strategic Management Journal*, 38(3), 332-351. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0262>
- El-Gohary, H. (2010). E-Marketing-A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 214-244. Retrieved from <http://www.ijbssnet.com/journals/20.pdf>
- Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 118-135. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0093>
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>
- Enderwick, P. (2011). Acquiring overseas market knowledge: a comparison of strategies of expatriate and immigrant employees. *Journal of Asia Business Studies*, 5(1), 77-97. <https://doi.org/10.1108/15587891111100813>
- Espinosa, J. A., & Ortinau, D. J. (2016). Brand Love of Employees: What Is It? How Is It Affected? Does It Drive Employee Brand Behavior? In M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (Eds, pp. 355-359). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4>
- Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46-71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
- Fang, E. (Er), & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.96>
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2016). Firm capabilities and growth: the moderating role of market conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0472-y>

- Feng, T., Sun, L., & Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage : An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1384-1394. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.04.006>
- Feng, T., & Wang, D. (2013). Supply chain involvement for better product development performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(2), 190-206. <https://doi.org/10.1108/02635571311303532>
- Feng, T., & Zhao, G. (2014). Top management support, inter-organizational relationships and external involvement. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 526-549. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2013-0127>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (Kelima). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Finsterwalder, J. (2016). A 360-degree view of actor engagement in service co-creation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (January), 0-1. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.005>
- Foss, N. J., & Stieglitz, N. (2015). Business Model Innovation: The Role of Leadership. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation: The Organisational Dimension* (First, p. 104). Oxford University Press. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2393441>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design : A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Gajendra Sharma, & Wang, L. (2015). The effects of online service quality of e-commerce websites on user satisfaction. *The Electronic Library*, 33(3). <https://doi.org/10.1108/EL-10-2013-0193>
- Gaudenzi, B., & Christopher, M. (2015). Achieving supply chain “Leagility” through a project management orientation. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1073234>
- Ghafoor, a, Qureshi, T. M., Khan, M. a, & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.126>

- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0 (III)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Ekonometrika: Teori Konsep Dan Aplikasi SPSS 17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gohary, A., & Hamzulu, B. (2016). Modeling customer knowledge management to make value co-creation. *Business Information Review*, 33(1), 19–27. <https://doi.org/10.1177/02663821166631850>
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Gregory Sidak, J., & Teece, D. J. (2009). Dynamic competition in antitrust law. *Journal of Competition Law and Economics*, 5(4), 581–631. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhp024>
- Griffith, D. A., & Harve, M. G. (2001). Perspective of Dynamic Global Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.008>
- Grönroos, C., & Helle, P. (2012). Return on relationships : conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 344–359. <https://doi.org/10.1108/08858621211236025>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Gu, Q., Jiang, W., & Wang, G. G. (2016). Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.04.003>
- Guesalaga, R. (2015). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>

- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., Pihlström, M., Gummerus, J., Liljander, V., & Pihlstro, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857–877. <https://doi.org/10.1108/01409171211256578>
- Hallo, W. B., Roggeveen, A., & Crittenden, V. L. (2016). Social Media and Customer Engagement: Dyadic Word-of-Mouth. In M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (p. 439). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_121
- Hammedi, W., Jay, Zhang, K. T. T. (Christina), & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement: creating social environments through brand community constellations. *Journal of Service Management*, 26(5). <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2014-0295> Downloaded
- Harland, C. M. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7, 63–80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x>
- Harrigan, P., & Miles, M. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 99–116. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082079>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- He, Y., Keung Lai, K., Sun, H., & Chen, Y. (2014). The impact of supplier integration on customer integration and new product performance: The mediating role of manufacturing flexibility under trust theory. *International Journal of Production Economics*, 147, 260–270. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.044>
- Heidemann, J., Klier, M., & Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866–3878. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2012.08.009>

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. PhD Proposal (First, Vol. 1). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2003). What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, 5(3), 196-208. <https://doi.org/10.1177/1094670502238915>
- Hollebeek, L. D. (2013). The customer engagement/value interface: An exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal*, 21(1), 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.08.006>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). S-D logic - informed customer engagement : integrative framework , revised fundamental propositions , and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Hong C. Zhang, Kuo, T. C., Lu, H., & Huang, S. H. (1997). Environmentally Conscious Design and Manufacturing: A State-of-the-Art Survey. *Journal of Manufacturing Systems*, 16(5), 352-371. [https://doi.org/10.1016/S0278-6125\(97\)88465-8](https://doi.org/10.1016/S0278-6125(97)88465-8)
- Hou, J.-J., & Chien, Y.-T. (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 96-109.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H., & Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 716-746. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2014-0112>
- II, C. J. S., & Holbrook, M. B. (1999). Marketing and the Tragedy of the Commons: A Synthesis, Commentary, and Analysis for Action. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18(2), 218-229. <https://doi.org/10.2307/30000542>

- III, C. R. G., & Tallon, W. J. (2003). Enhancing supply chain practices through human resource management. *Journal of Management Development*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1108/02621710310454842>
- Iqbal N, SHA, K., & N, H. (2015). Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement in Conventional Banking Sector of Southern Punjab. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(4), 1–3. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000132>
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016a). Examining the effects of brand love and brand image on customer engagement: An empirical study of fashion apparel brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 7(1), 45–59. <https://doi.org/10.1080/20932685.2015.1110041>
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016b). Linking Customer Engagement to Trust and Word-of-Mouth on Facebook Brand Communities : An Empirical Study. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/15332861.2015.1124008>
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016c). The Transpiring Journey of Customer Engagement Research in Marketing : A Systematic Review of the Past Decade. *Management Decision*, 54(8). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0028>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jabłoński, A. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability*, 8(3), 194. <https://doi.org/10.3390/su8030194>
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344–361. <https://doi.org/10.1108/09564231211248444>
- James, J. B., Mckechnie, S., & Swanberg, J. (2010). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce.pdf. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.681> Predicting
- Janamanchi, B., Burns, J. R., & Liu, S. (2016). Performance metric optimization advocates CPFER in supply chains: A system dynamics model based study. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1139440>

- Javornik, A., & Mandelli, A. (2012). Behavioral Perspectives of Customer Engagement: An Exploratory Study of Customer Engagement with three Swiss FMCG brands. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 300–310. <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.29>
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relation information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M. (2013). Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Information and Management*, 50(2–3), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.01.001>
- Jooryang, L., Jai-Yeol, S., & Kil-Soo, S. (2010). Can Market Knowledge from Intermediaries Increase Sellers' Performance in On-Line Marketplaces? *International Journal of Electronic Commerce*, 14(4), 69–102. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140403>
- Jr., J. F. . H., Black, W. C. ., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Pearson Education Limited.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Kahn, W. a. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanapathy, K., Khong, K. W., & Dekkers, R. (2014). New product development in an emerging economy: Analysing the role of supplier involvement practices by using Bayesian Markov Chain Monte Carlo technique. *Journal of Applied Mathematics*, 2014, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2014/542606>
- Kandampully, T. (Christina) Z., Jay, & Bilgihan, A. (2015). Motivations for customer engagement in online co-innovation communities (OCCs). *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 311–328. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2014-0062>

- Kannabiran, G. (2009). Sustainable stakeholder engagement through innovative supply chain strategy: An exploratory study of an Indian organization. *Asian Business & Management*, 8(2), 205–223. <https://doi.org/10.1057/abm.2009.6>
- Kannan, V. R., & Choon Tan, K. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755–775. <https://doi.org/10.1108/09600030610714580>
- Karagouni, G., & Protogerou, A. (2016). Dynamic Capabilities and Value Co-Creation in Low-Tech Knowledge-Intensive Entrepreneurial Ventures. In H. R. Kaufmann & S. M. R. Shams (Eds.), *Entrepreneurial Challenges in the 21st Century: Creating Stakeholder Value Co-Creation* (1st ed., pp. 1–265). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-47976-1>
- Kemhumkam. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2008 TENTANG USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (2008). Indonesia. Retrieved from <http://peraturan.go.id/uu/nomor-20-tahun-2008.html>
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170–1185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.001>
- Ketokivi, M. (2016). Point-counterpoint: Resource heterogeneity, performance, and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 41, 75–76. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.10.004>
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5–19. <https://doi.org/10.1002/dir.10051>
- Kimiloglu, H., & Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246–267. <https://doi.org/10.1108/02634500910945011>

- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). How ecopreneurs' green values affect their international engagement in supply chain management. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 200-217. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0056-8>
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.005>
- Kotler, P., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (first). Pearson Education, Inc.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, a. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52-67. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26. <https://doi.org/10.1108/1475439111121874>
- Lahuerta Otero, E., Muñoz Gallego, P. a., & Pratt, R. M. E. (2014). Click-and-Mortar SMEs: Attracting customers to your website. *Business Horizons*, 57(6), 729-736. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.006>
- Lau, A. K. W. (2011). Supplier and customer involvement on new product performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(6), 910-942. <https://doi.org/10.1108/02635571111144973>

- Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. *The Academy of Management Review*, 31(1), 153–174. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379629>
- Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157–171. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.157.42730>
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Lee, S. M., & Rha, J. S. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0674>
- Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). Towards Social CRM - Scoping the concept and guiding research. In *BLED 2013 Proceedings* (pp. 190–205). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/bled2013/14/>
- Leih, S., Linden, G., & Teece, D. J. (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: a Dynamic Capabilities Perspective. In N. F. and T. Saebi (Ed.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension* (First, p. 24). Oxford University Press.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151–170. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2015). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy : The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13–29. <https://doi.org/Article>

- Lisa Wolf-Wendel, Kelly Ward, Jillian Kinzie, Wolf-Wendel, L., Ward, K., & Kinzie, J. (2009). A tangled web of terms: The overlap and unique contribution of involvement, engagement, and integration to understanding college student success. *Journal of College Student Development, 50*(4), 407–428. <https://doi.org/10.1353/csd.0.0077>
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service , value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(1), 19–31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maklan, S., & Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing, 43*(11/12), 1392–1410. <https://doi.org/10.1108/03090560910989957>
- Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. El. (2005). Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation. *MIS Quarterly, 29*(1), 145–187. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25148671>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing, 27*(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- Marbach, J., Lages, C. R., & Nunan, D. (2016). Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. *Journal of Marketing Management. https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1128472*
- Marcos-cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities : Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012*

- Marinova, D. (2004). Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.1.34768>
- Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/E-ISSN 1833-8119>
- Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The Customer Engagement Ecosystem. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1134628>
- Mazdeh, M. M., Akhavan, P., Jafari, M., & Mousavi, S. J. (2014). A supply chain framework for knowledge creation in new product development. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 626–640. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2503305>
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19.
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73–90. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0315-4>
- Millar, G. (2012). Employee engagement – a new paradigm. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670731211208085>
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: What’s happening? *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations (Структура в кулаке: Проектирование работоспособных организаций)*. Prentice Hall.
- Mishra, A. A., & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.001>

- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Moya, M. M., & Alemán, J. L. M. (2012). La Revisión Del Conocimiento En Los Nuevos Productos: El Papel Mediador De La Creatividad Y La Velocidad Al Mercado. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, 16(1), 59–85. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60009-7](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60009-7)
- Mremmy, F. N., & Wamalwa, B. (2015). The Contribution of Performance-Based Pay and Employee Involvement in Decision Making on Their Performance : a Case of Commercial Banks. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(2), 1–18. Retrieved from <http://www.ijmrbs.com/previousissue.php>
- Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V., Heneman, R. L., & McNerney, M. (2002). Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 29–42. <https://doi.org/10.1002/npr.10041>
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 749–774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>

- Neuvonen, H. (2016). Toward a model of brand strategy adoption. *Journal of Brand Management*, 23(2), 197–215. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.6>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on The Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- O'Brien, H. L. (2010). The influence of hedonic and utilitarian motivations on user engagement: The case of online shopping experiences. *Interacting with Computers*, 22(5), 344–352. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.001>
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.018>
- Oliver, J. (2016). Dynamic Media Management Capabilities: A Case Study. In G. F. Lowe & C. Brown (Eds.), *Managing Media Firms and Industries* (Media Busi, pp. 293–308). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-08515-9>
- Ozdemir, E. D., & Mecikoglu, S. (2016). A Case Study on Performance Implications of Hybrid Strategy in Automotive Supplier Industry. *International Business Research*, 9(6), 31–43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n6p31>
- Pan, S. L., & Lee, J.-N. (2003). Using E-CRM for a Unified View of The Customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99.
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 365–385. <https://doi.org/10.1108/01437730910961685>
- Park, K. . B., & Kim, B.-K. . (2013). Dynamic capabilities and new product development performance: Korean SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), 202–219. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866308>

- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pérez-Cabañero, C., Cruz-Ros, S., & González-Cruz, T. (2015). The contribution of dynamic marketing capabilities to service innovation and performance. *International Journal of Business Environment*, 7(1), 61–77. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2015.065996>
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23(3–4), 371–388. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.009>
- Piersol, B. (2007). Employee Engagement and Power to The Edge. *Performance Improvement*, 46(4). <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 38(3). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0027>
- Polmasari, T. (2016). UMKM Harus Segera Masuk Pasar e-Commerce. *Possore.com*. Retrieved from <http://possore.com/2016/03/30/umkm-harus-segera-masuk-pasar-e-commerce/>
- Pratono, A. H. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence: contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*, 22(2), 368–382. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0066>
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0023-x>
- Primo, M. a M., & Amundson, S. D. (2002). An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, 20(1), 33–52. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00080-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00080-8)
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2008), 44–47. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00006.x>

- Purnomo, R. A., & Setyoningrum, S. (2015). Analisis Ekonomi dan Strategi Pengembangan Produk Unggulan UMKM di Kabupaten Banyumas. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 5(1).
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), 1990–202. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1430190>
- Raguseo, E., Vitari, C., & Pozzi, G. (2016). Organizational Innovation and Organizational Change. In C. Rossignoli, M. Gatti, & R. Agrifoglio (Eds.), *Organizational Innovation and Change* (Part II, Vol. 13, pp. 251–256). https://doi.org/10.1007/978-3-319-22921-8_20
- Rajagopal. (2016). *Sustainable Growth in Global Markets: Strategic Choices and Managerial*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137525956>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation : concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rantavaara, A., Wallin, H., Hasunen, K., Härmälä, K., Kulmala, H., Latvio, E., ... Tainio, R. (2005). Finnish stakeholder engagement in the restoration of a radioactively contaminated food supply chain. *Journal of Environmental Radioactivity*, 83(3 SPEC. ISS.), 305–317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvrad.2004.04.013>
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229–1236. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.002>
- Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 374–384. <https://doi.org/10.1108/08876040810889148>
- Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Banyumas Tahun 2013-2018. (2013). Purwokerto.
- Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., & Bezawada, R. (2013). The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation. *Information Systems Research*, 24(1), 108–127. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0460>

- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224–232. <https://doi.org/10.1108/01437731211216443>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Román, S., & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 771–783. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0001>
- Romanou, N., Soane, E., Truss, K., Alfes, K., Rees, C., Gatenby, M., ... Karamberi, M. (2010). Managerial perspectives on employee engagement. *Annals of General Psychiatry*, 9(Suppl 1), S172. <https://doi.org/10.1186/1744-859X-9-S1-S172>
- Rothmann, S., & Rothmann Jr, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
- SA, B., Sharavan, & Arpitha. (2015). A Study Effectiveness of Employee Engagement in Automobile Industry. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(10), 1–5. <https://doi.org/10.4172/21626359.1000295>
- Saavedra, F. U., Andreu, J. L., & Criado, J. R. (2013). The Impact of Social Media Marketing on the Relationship Among Dynamic Capabilities and Performance. In C. Campbell & J. J. Ma (Eds.), *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing: Proceedings of the 2013 World Marketing Congress* (Eds, p. 179). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sahay, B. S. (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Work Study*, 52(2), 76–83. <https://doi.org/10.1108/00438020310462872>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage Employee Engagement to Manage Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 204–207. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Saunders, L. W., Kleiner, B. M., McCoy, A. P., Lingard, H., Mills, T., Blismas, N., & Wakefield, R. (2015). The effect of early supplier engagement on social sustainability outcomes in project-based supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.004>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education (7th ed.).
- Saxena, V., & Srivastava, R. K. (2015). Impact of Employee Engagement on Employee Performance—Case of Manufacturing Sectors. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(2), 139–174. Retrieved from <http://www.ijmrbs.com/previousissue.php>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Shafei, R., & Zohdi, M. (2014). Relational capabilities in market orientation to improvement of performance outcomes in SMEs. *International Journal of Business Performance Management*, 15(4), 295–315.
- Sharifi, H., Ismail, H. S., Qiu, J., & Najafi Tavani, S. (2013). Supply chain strategy and its impacts on product and market growth strategies: A case study of SMEs. *International Journal of Production Economics*, 145(1), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.05.005>

- Sharma, M. (2014). The Role of Employees' Engagement in the Adoption of Green Supply Chain Practices as Moderated by Environment Attitude: An Empirical Study of the Indian Automobile Industry. *Global Business Review*, 15(4 suppl), 25S-38S. <https://doi.org/10.1177/0972150914550545>
- Shaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands and Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multiple-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shub, A. N., & Stonebraker, P. W. (2009). The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management*, 14(1), 31-40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13598540910927287>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. a. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>
- Shultz, C. J. (2007). Marketing as Constructive Engagement. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 293-301. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.293>
- Siegel, D. S. D. S., & Renko, M. (2012). The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities. *Management Decision*, 50(5), 797-816. <https://doi.org/10.1108/00251741211227500>
- Siew-Phaik, L., Downe, A. G., & Sambasivan, M. (2013). Strategic alliances with suppliers and customers in a manufacturing supply chain. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 5(3), 192-214. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2012-0077>

- Simard, A. (2006). Knowledge markets: more than providers and users. In *The IPSI Bgd Transactions on Advanced Research* (pp. 3–9). New York, Frankfurt, Tokyo, Belgrade: IPSI Bgd Internet Research Society. Retrieved from www.internetjournals.net
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, *46*(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, *14*(3), 189–200. <https://doi.org/10.1108/13598540910954539>
- Skjoett-Larsen, T., Thernoe, C., & Andresen, C. (2003). Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *33*(6), 531–549. <https://doi.org/10.1108/09600030310492788>
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2012). Customer Engagement With Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *38*(3), 304–329. <https://doi.org/10.1177/1096348012451456>
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2014). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Service Research*, *1*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Gatenby, M., & Rees, C. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, *15*(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, *13*, 290–312. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/270723>
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, *23*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0651>

- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Stelzner, M. . (2015). *How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*. *Social Media Examiner*.
- Stone, M., & Woodcock, N. (2013). Social intelligence in customer engagement. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), 394–401. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.801613>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Suhardi, D. A. (2010). Beberapa Konsekuensi Situasi Mediasi Sempurna Pada Struktur Korelasi, Kontribusi Mediator, dan Ukuran Sampel. *Jurnal Matematika, Sains, Dan Teknologi*, 10(1), 10–29.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori & Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Sumitro. (2016). Analisis Kualitas Produk, Harga, Kepuasan Konsumen Pada Minat Membeli Ulang: Studi Kasus Pada Industri Kecil Di Labuhanbatu. *Jurnal Kewirausahaan Dan Usaha Kecil Menengah*, 1(1), 37–40.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement : A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53–60.
- Sweeney, E. (2013). The people dimension in logistics and supply chain management—its role and importance. In R. Passaro & A. Thomas (Eds.), *Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases* (Eds, pp. 73–82). Milan: McGraw-Hill.
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12135>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102. <https://doi.org/10.1063/1.2756072>

- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2008). *Wikinomics : how mass collaboration changes everything* (Expanded). The Penguin Group.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, USA.
- Teece, D. J. (2010a). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2010b). Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation* (1st ed., Vol. 1, pp. 679–730). Elsevier B.V. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01016-6](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6)
- Teece, D. J. (2015). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). Dynamic Capabilities of firms. In P. C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management* (2nd ed., pp. 195–213). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24748-7_10

- Thomas, C. H. (2007). A New Measurement Scale For Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, And Replication. In *Academy of Management Proceedings* (pp.1-6). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2007.26501848>
- Thron, T., Nagy, G., & Wassan, N. (2006). The impact of various levels of collaborative engagement on global and individual supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(8), 596-620. <https://doi.org/10.1108/09600030610702880>
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Building and branding talent hub : an outlook. *Industrial and Commenrcial Training*, 47(4), 208-213. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2014-0077>
- Trainor, K. J. (2012). Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 317-331. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303>
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.90>
- Tsai, S. P. (2015). Dynamic marketing capabilities and radical innovation commercialisation. *International Journal of Technology Management*, 67(2/3/4), 174. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.068223>
- Tsiotsou, R. H., & Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 141-155. <https://doi.org/10.1108/02634501111117593>

- Umar, I. A., & Chawaguta, B. (2014). Strengthening Human Resources for Supply Chain Management in the immunization supply chain in Nigeria through stakeholder engagement. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 7(Suppl 1), 8. <https://doi.org/10.1186/2052-3211-7-S1-O8>
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.234>
- Vanichchinchai, A. (2012). The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 157–172. <https://doi.org/10.1108/17410401211194662>
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405–3424. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.492805>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.2307/30161971>
- Verhagen, T., Swen, E., Feldberg, F., & Merikivi, J. (2015). Benefitting from virtual customer environments: An empirical study of customer engagement. *Computers in Human Behavior*, 48, 340–357. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.061>
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247–252. <https://doi.org/10.1177/1094670510375461>
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401–420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>

- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement : Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127-145. <https://doi.org/10.2307/23243811>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>
- Vries, N. J. De, & Carlson, J. (2014). Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment. *Journal of Brand Management*, 21(6), 495-515. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.18>
- Walton, S. V., & Handfield, R. B. (1998). The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 34(2), 2-11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00042.x>
- Wang, E. T. G., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information and Management*, 50(6), 336-343. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.007>
- Wardhana, W. (2016). Google : UKM Berbasis Digital Tulang Punggung Ekonomi Indonesia. *Suara UMKM MII Network*, pp. 4-6. Retrieved from <http://suaraumkm.com/2016/02/03/google-ukm-berbasis-digital-tulang-punggung-ekonomi-indonesia/>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328-346. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.425016030>
- White, D. W., Harrison, J. C., & Turner, S. (2010). Does Customer Engagement with Internet Based Services Influence. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(1), 68-75.

- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Wildermuth, C. D. M. E. S., & Pauken, P. D. (2008a). A perfect match: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122–128. <https://doi.org/10.1108/00197850810868603>
- Wildermuth, C. D. M. E. S., & Pauken, P. D. (2008b). A perfect match: decoding employee engagement – Part II: engaging jobs and individuals. *Industrial and Commercial Training*, 40(4), 2006–210. <https://doi.org/10.1108/00197850810876253>
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12085>
- Wirosa, Y. (2016, September). Kalangan Pemuda Harus Miliki Mindset Wirausaha. *Beritasatu.com*, pp. 1–2. Jakarta.
- Wirtz J., Ambtman A.D, Bloemer J., H. C. & et. al. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–244. <https://doi.org/10.1108/09564231311326978>
- Wollard, K. K., & Shuck, M. B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50–64. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.7>
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>

- Xiong, L., & King, C. (2016). Examining the Role of Employee-Brand Value Congruence in Internal Brand Management. In M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (Eds, p. 191). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4>
- Xu, H., Feng, Y., & Zhou, L. (2016). Market Knowledge Development of Indigenous Chinese Firms for Overseas Expansion: Insights from Marketing Ambidexterity Perspective. In *Asian Businesses in a Turbulent Environment* (pp. 115-141). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-48887-9_6
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Xu, Z., Frankwick, G., & Liu, P. (2016). The Heterogeneous Market Dynamics and New Product Success in the Web 2.0 Era: An Electronic Marketing Orientation Perspective. In M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 861-862). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_253
- Ye, J., Marinova, D., & Singh, J. (2012). Bottom-up learning in marketing frontlines: Conceptualization, processes, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 821-844. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0289-7>
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>
- Yunus, E. N., & Tadisina, S. K. (2016). Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture. *Business Process Management Journal*, 22(1), 89-115. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2014-0127>
- Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of network capability on small business performance Introduction. *Management Decision*, 53(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>

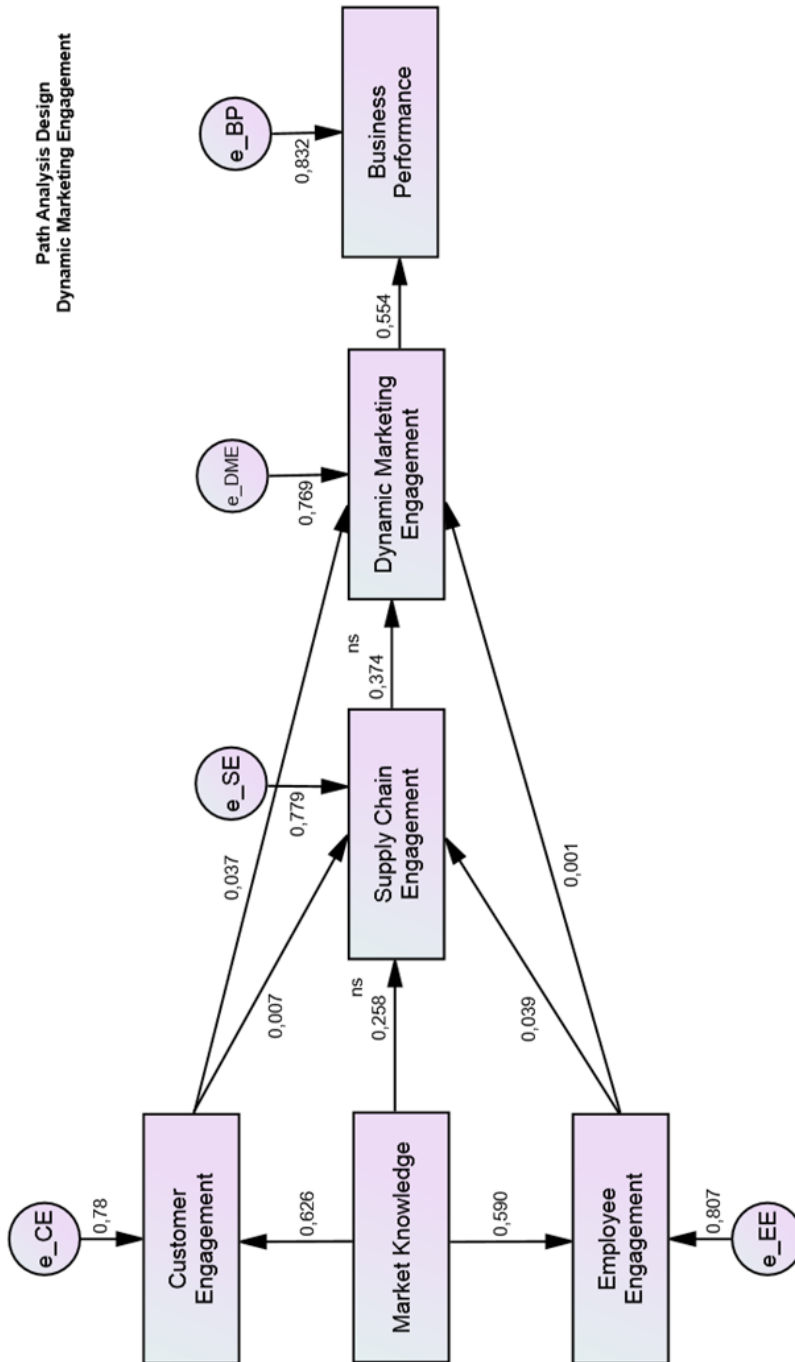
- Zhang, C., Xue, L., & Dhaliwal, J. (2016). Alignments between the depth and breadth of inter-organizational systems deployment and their impact on firm performance. *Information and Management*, 53(1), 79-90. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.08.004>
- Zhang, J., & Wu, W. ping. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, 48(4), 539-548. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.009>
- Zhang, Z. P., & Sundaresan, S. (2010). Knowledge markets in firms: knowledge sharing with trust and signalling. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(4), 322-339. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2010.22>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Academy of Management Journal*, 33, 1090-1102. <https://doi.org/10.1002/smj.1959>

Daftar Lampiran

Tabel 1: Tipe Bisnis UMKM di Indonesia

Category	%
Industri firm	
Service	14,7
Food	4,41
Retailer	1,96
other	2,94
Gender of owner/manager	
Male	12,25
Female	11,76
Size of firm	
1-9 Employee	10,29
10-99 Employee	12,74
100-199 Employee	0,98
Age Firm	
1-9 years	14,7
10-19 years	8,33
More than 19 years	0,98

Path Analysis Design
Dynamic Marketing Engagement



Gambar1. Hasil Studi Empiris pada UMKM di Indonesia

Tabel 2. Tipe Bisnis UMKM di Kabupaten Banyumas

Type of Business	Total
Construction	18
	10,10%
Finance, rent and service	34
	19,10%
Trade, Hotel and Restaurant	87
	48,90%
Manufacture	13
	7,30%
Electronic, Gas and Water Supply	3
	1,70%
Agriculture	4
	2,20%
Handmade	18
	10,10%
Transport and communication	1
	0,60%
Total	178
	100%

